

repository.ub.ac.id

**STRATEGI PENGEMBANGAN KEBUN BIBIT
SEBAGAI WISATA EDUKASI MENGGUNAKAN
ANALISIS SWOT DAN *MULTI-ATTRIBUTE UTILITY
THEORY* (MAUT)
(Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri)**

SKRIPSI

Oleh:
SEPTIANA ROSARI
145100301111009



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

repository.ub.ac.id

**STRATEGI PENGEMBANGAN KEBUN BIBIT
SEBAGAI WISATA EDUKASI MENGGUNAKAN
ANALISIS SWOT DAN *MULTI-ATTRIBUTE UTILITY
THEORY* (MAUT)
(Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri)**

SKRIPSI

Oleh:
SEPTIANA ROSARI
NIM 145100301111009

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Teknik**



**JURUSAN TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
FAKULTAS TEKNOLOGI PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Kebun Bibit sebagai Wisata Edukasi Menggunakan Analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT) (Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri)

Nama Mahasiswa : Septiana Rosari

NIM : 145100301111009

Jurusan : Teknologi Industri Pertanian

Fakultas : Fakultas Teknologi Pertanian

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Panji Deoranto STP. MP.
 NIP. 19710806 200212 1 002
 Tanggal Persetujuan:

.....



Rizky Luthfian R.S., STP. MSc.
 NIP. 19880417 201504 1 002
 Tanggal Persetujuan:

.....

LEMBAR PENGESAHAN

Judul TA

:Strategi Pengembangan Kebun Bibit sebagai Wisata Edukasi Menggunakan Analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT) (Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri)

Nama Mahasiswa

: Septiana Rosari

NIM

: 145100301111009

Jurusan

: Teknologi Industri Pertanian

Fakultas

: Teknologi Pertanian

Dosen Penguji I,



Dr. Siti Asmaul M., STP. MP.

NIP. 19740608 199903 2 001

Dosen Penguji II,



Panji Deoranto, STP. MP.

NIP. 19710806 200212 1 002

Dosen Penguji III,



Rizky Luthfian R.S., STP.M.Sc

NIP. 19880417 201504 1 002



Dr. Sucipto, STP., MP

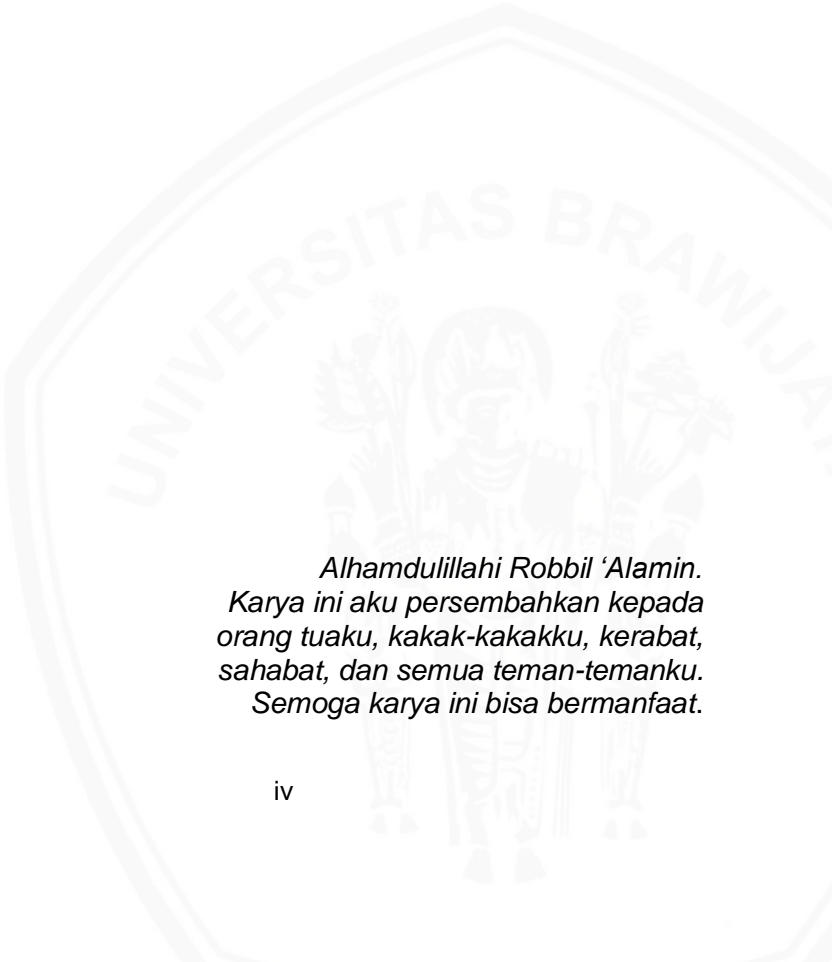
NIP. 19730602 199903 1 001

Anggal Lulus TA:

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Septiana Rosari, lahir di Kediri pada tanggal 19 September 1996. Penulis merupakan putri ketiga dari pasangan Siswandi dan Afifah. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SDI Ma'arif An-nahar Pogar pada tahun 2008, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama di MTsN 1 Pare dengan tahun kelulusan 2011. Penulis melanjutkan ke Sekolah Menengah Atas di SMAN 2 Pare dan selesai pada tahun 2014. Pada tahun 2018 penulis telah berhasil menyelesaikan pendidikan sarjana di Universitas Brawijaya Malang dengan jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian. Beberapa aktivitas yang diikuti selama menjadi mahasiswa diantaranya adalah tergabung sebagai panitia *welcome party* 2014, panitia PKM Stulabo 2015, asisten praktikum dasar pemograman, asisten praktikum satuan operasi dan proses, asisten praktikum perancangan kerja dan ergonomi, dan asisten praktikum PPIC.



*Alhamdulillah Robbil 'Alamin.
Karya ini aku persembahkan kepada
orang tuaku, kakak-kakakku, kerabat,
sahabat, dan semua teman-temanku.
Semoga karya ini bisa bermanfaat.*

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Septiana Rosari
NIM : 145100301111009
Jurusan : Teknologi Industri Pertanian
Fakultas : Teknologi Pertanian
Judul TA : Strategi Pengembangan Kebun Bibit sebagai Wisata Edukasi Menggunakan Analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT) (Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri)

Menyatakan bahwa,
TA dengan judul di atas merupakan karya asli penulis tersebut di atas. Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan ini tidak benar saya bersedia dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Malang, Juni 2018
Pembuat Pernyataan,

Septiana Rosari
NIM.145100301111009

Septiana Rosari. 145100301111009. Strategi Pengembangan Kebun Bibit sebagai Wisata Edukasi Menggunakan Analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT) (Studi Kasus di Kebun Bibit Kediri). TA. PEMBIMBING: Dr. Panji Deoranto, STP. MP. dan Rizky L.R.S., STP. MSc.

RINGKASAN

Kebun Bibit Kediri merupakan salah satu badan usaha yang menyediakan berbagai jenis bibit unggul dan juga mengembangkan usahanya menjadi wisata edukasi. Namun terdapat masalah yang menjadi kendala yaitu kekurangan pembimbing wisata, kurangnya pengembangan pasar dan intensitas promosi, serta adanya wisata edukasi lain. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor internal dan eksternal Kebun Bibit Kediri, menentukan alternatif strategi, dan mengetahui prioritas strategi. Penelitian ini, menggunakan analisis SWOT dan MAUT dengan fungsi utilitas MAUT *addictive* dan menggunakan atribut biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya. Kuesioner yang digunakan yaitu untuk penentuan bobot, *rating*, dan kuesioner MAUT dengan responden pemilik, bagian pemasaran, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kediri, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri, dan 1 akademisi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor internal yang paling berpengaruh dari segi kekuatan yaitu pemberian edukasi yang interaktif dengan skor bobot sebesar 0,258 sedangkan dari segi kelemahan yaitu *soft skill* tenaga kerja dengan skor bobot sebesar 0,142. Faktor eksternal yang paling berpengaruh dari segi peluang yaitu perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam dengan skor bobot sebesar 0,616 sedangkan dari segi ancaman yaitu fasilitas wisata edukasi pesaing dengan skor bobot sebesar 0,184. Berdasarkan diagram SWOT nilai IFE sebesar 2,653 dan nilai EFE sebesar 3,037 berada pada kuadran I yaitu pada situasi yang menguntungkan. Alternatif strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan matriks SWOT yaitu meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri

(ST1), pengembangan varian edukasi (ST2), penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja (ST3), memperluas segmentasi pasar (ST4), memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5), menambah jumlah *guide* (ST7), meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri (ST7), meningkatkan promosi melalui iklan dan mengikuti *event- event* tertentu (ST8), serta menambah fasilitas wisata edukasi (ST9). Urutan prioritas strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan MAUT yaitu ST1 dengan nilai total utilitas sebesar 0,8945, ST2 dengan nilai total utilitas sebesar 0,871, dan ST3 dengan nilai total utilitas sebesar 0,867.

Kata Kunci: Kebun Bibit, Strategi Pengembangan, Wisata Edukasi.

repository.ub.ac.id

Septiana Rosari. 145100301111009. Nursery Garden Development Strategy as Educational Tourism Using SWOT Analysis and Multi-Attribute Utility Theory (MAUT) (Case Study on Kebun Bibit Kediri). TA. SUPERVISOR: Dr. Panji Deoranto, STP. MP. and Rizky L.R.S., STP. MSc.

SUMMARY

Kebun Bibit Kediri is one of the business entities that provide various types of superior seeds and also expand its business into an educational tourism. But there are problems that become constraints that is of lack a guide, lack of market development and intensity of promotion, and other educational tourism. The purpose of this research are to know internal and external factors of Kebun Bibit Kediri, to determine alternative strategy, and to know strategic priority. This study, using SWOT analysis and MAUT with MAUT addictive utility functions and used attributes of cost, time, infrastructure, and opinion of businessman or experts in their sector. The questionnaires were used to determine the weight, rating, and questionnaire of MAUT with the respondent are an owner, a marketing, the Education Youth and Sports of Kediri Regency, the Tourism and Culture of Kediri Regency, and an academician.

The results showed that the most influential internal factors of the strength is giving of interactive education with a weight score 0.258 while of the weaknesses is soft skills labor with a weight score 0.142. The most influential external factors of the opportunity is the change of mindset to prefer the nature-based educational tourism with a weight score 0.616 while of the threat is competitor's educational facilities with a weight score 0.184. Based on the SWOT diagram the IFE value is 2,653 and the EFE value is 3,037 in quadrant I is the favorable situations. Alternative strategy of Kebun Bibit Kediri development as educational tourism based on SWOT matrix are to improve management of Kebun Bibit Kediri (ST1), development of educational variant (ST2), use of computer technology in work system (ST3), expand market segmentation (ST4), provide

training to workers (ST5), increasing number of guide (ST7), enhancing education image of Kebun Bibit Kediri (ST7), improving promotion through advertisement and following the events (ST8), and adding educational tour facility (ST9). The priority of development strategy on Kebun Bibit Kediri as educational tourism based on MAUT are ST1 with total utility value of 0.8945, ST2 with total utility value of 0.871, and ST3 with total utility value of 0.867.

Keywords: *Nursery Garden, Development Strategy, Educational Tourism.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Strategi Pengembangan Kebun Bibit sebagai Wisata Edukasi Menggunakan Analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT)”. Penyelesaian skripsi ini, penulis mendapat bimbingan, saran, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Panji Deoranto, STP, MP. selaku Dosen Pembimbing I atas bimbingan, arahan, dan motivasi selama penyusunan proposal skripsi ini.
2. Bapak Rizky Luthfian R.S., STP.,MSc. selaku Dosen Pembimbing II atas bimbingan, arahan, dan motivasi selama penyusunan proposal skripsi ini.
3. Ibu Dr. Siti Asmaul M., STP, MP., selaku Dosen Penguji atas saran dan masukannya untuk penelitian yang akan dilaksanakan.
4. Bapak Dr. Sucipto, STP, MP., selaku Ketua Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya Malang.
5. Kebun Bibit Kediri dan semua pekerjanya atas bantuan dan kerjasamanya.
6. Orangtua, keluarga, dan teman terdekat yang senantiasa memberikan dukungan moril dan materi.

Penulis menyadari bahwa masih banyak keterbatasan dalam penulisan skripsi ini. Maka dari itu, penulis mengharap saran dan masukan dari semua pihak agar skripsi ini dapat bermanfaat untuk penulis dan pihak lainnya.

Malang, Juni 2018

Septiana Rosari

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
RIWAYAT HIDUP	iii
HALAMAN PERUNTUKKAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY.....	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Wisata Edukasi.....	5
2.2 Manajemen Strategi	5
2.3 Analisis SWOT	7
2.3.1 Faktor Internal dan Eksternal.....	7
2.3.2 Diagram SWOT	11
2.3.3 Matriks SWOT	12
2.4 <i>Multi-Attribute Utility Theory</i>	12
2.5 Penelitian Terdahulu	14
BAB III. METODE PENELITIAN	17
3.1 Tempat dan Waktu Pelaksanaan	17
3.2 Batasan Masalah.....	17
3.3 Prosedur Penelitian	17
3.3.1 Survei Pendahuluan.....	17
3.3.2 Studi Literatur	17
3.3.3 Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	19
3.3.4 Penentuan Variabel.....	19

3.3.5 Pengumpulan Data.....	19
3.3.6 Penentuan Responden.....	22
3.3.7 Penyusunan Kuesioner	22
3.3.8 Uji Validitas	23
3.3.9 Pengolahan Data.....	24
3.3.10 Hasil dan Pembahasan	33
3.3.11 Kesimpulan dan Saran.....	33
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Usaha	35
4.2 Gambaran Umum Responden	36
4.3 Faktor Internal dan Eksternal Usaha	37
4.4 Tahap Input.....	49
4.4.1 Matriks IFE	49
4.4.2 Matriks EFE	50
4.5 Tahap Pencocokan.....	52
5.5.1 Diagram SWOT	52
5.5.2 Matriks SWOT	53
4.6 Tahap Keputusan	60
4.6.1 <i>Multi-Attribute Utility Theory</i>	60
4.7 Implikasi Manajerial.....	66
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran	69
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Analisis SWOT	12
Tabel 3.1 Variabel Penelitian	20
Tabel 3.2 Pembobotan Kuesioner	24
Tabel 3.3 Matriks IFE	26
Tabel 3.4 Matriks EFE	27
Tabel 3.5 Model MAUT	30
Tabel 3.6 Nilai Atribut Biaya	30
Tabel 3.7 Nilai Atribut Waktu	31
Tabel 3.8 Nilai Atribut Infrastruktur	31
Tabel 3.9 Nilai Atribut Pendapatan Pengusaha/Ahli	32
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	36
Tabel 4.2 Matriks IFE	49
Tabel 4.3 Matriks IFE	51
Tabel 4.4 Matriks SWOT Kebun Bibit Kediri	55
Tabel 4.5 Bobot Atribut Model MAUT	60
Tabel 4.6 Hasil Peringkat Prioritas Strategi.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram SWOT	11
Gambar 3.1 Diagram Alir Prosedur Penelitian	18
Gambar 4.1 Wisata Edukasi	36
Gambar 4.2 Kegiatan Pengarahan untuk Pengunjung	38
Gambar 4.3 Penggunaan Metode Interaktif	40
Gambar 4.4 Kondisi Lingkungan Kebun Bibit Kediri	41
Gambar 4.5 Area Parkir	43
Gambar 4.6 Situs Website Kebun Bibit Kediri	45
Gambar 4.7 Posisi Titik Koordinat Kebun Bibit Kediri	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penentuan Bobot	81
Lampiran 2 Kuesioner Penentuan <i>Rating</i>	86
Lampiran 3 Kuesioner Model MAUT	90
Lampiran 4 Bibit Tanaman Kebun Bibit Kediri	96
Lampiran 5 Rekap Kuesioner Bobot dan <i>Rating</i>	97
Lampiran 6 Rekap Kuesioner MAUT	106
Lampiran 7 Perhitungan MAUT	110
Lampiran 8 Contoh Kuesioner yang telah diisi Responden ..	112
Lampiran 9 Dokumentasi	119

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang mempunyai potensi sumber daya alam melimpah dengan didukungnya kondisi iklim, cuaca dan lingkungan yang baik untuk dapat mengembangkan berbagai komoditas agroindustri. Pada tahun 2016, luas wilayah Kabupaten Kediri sebesar 138.605 Ha. Dimana lahan sawah sebesar 34 persen (47.520 Ha) merupakan potensi yang harus diupayakan untuk dilestarikan (BPS Kabupaten Kediri, 2016). Menurut Peraturan Menteri Pertanian nomor 08/KPTS/RC.110/J/01/2017, optimalisasi pemanfaatan lahan dilakukan dengan membudidayakan berbagai jenis tanaman. Pendekatan pengembangan ini dilakukan dengan mengembangkan pertanian berkelanjutan (*sustainable agriculture*) untuk dapat menjaga kelestarian alam. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu membangun kebun bibit.

Kebun bibit mempunyai peran penting dalam penyediaan berbagai jenis bibit unggul untuk memenuhi permintaan petani ataupun masyarakat umum yang terus meningkat. Kebun bibit juga dapat dikembangkan menjadi wisata edukasi berbasis lingkungan alam yang menjadi daya tarik bagi pengunjung. Menurut Mukti dkk (2015), Kabupaten Kediri merupakan salah satu daerah tujuan wisata yang terdapat di Provinsi Jawa Timur. Tujuan wisata seperti wisata alam yang menarik keberadaannya perlu dikembangkan untuk meningkatkan pendapatan asli daerah. Saat ini, di Kabupaten Kediri sudah terdapat berbagai wisata edukasi berbasis lingkungan alam dan masing-masing tempat wisata bersaing untuk dapat menarik minat pengunjung agar memilih tempat tersebut.

Salah satu tempat yang mengembangkan usahanya menjadi wisata edukasi berbasis lingkungan alam yaitu UD. Alam Tani atau yang lebih dikenal dengan nama Kebun Bibit Kediri. Kebun Bibit Kediri merupakan badan usaha yang bergerak dalam bidang penjualan bibit unggul, penjualan pupuk organik, serta

gazebo. Menurut Tim Kominfo Kabupaten Kediri (2015), pemilik Kebun Bibit Kediri sering membagi ilmu kepada siswa SD, SMP, dan SMA tentang stek, okulasi, cangkok tanaman, pembuatan pupuk organik, dan membuat taman. Saat ini, Kebun Bibit Kediri telah menyediakan wisata edukasi dengan berbagai fasilitas yang disediakan. Namun, terdapat masalah yang menjadi kendala dalam pengembangan usahanya, antara lain kekurangan *guide*/pembimbing wisata yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja. Jumlah *guide* yang tersedia hanya 3 orang yang harus melayani sekitar 30-180 orang tiap kunjungan. Menurut ketua bidang pengembangan pariwisata Kabupaten Kediri, 1 *guide* dapat berkerja optimal jika melayani 10-15 orang. Kurangnya pengembangan pasar dan intensitas promosi yang mengakibatkan kunjungan wisata edukasi belum mencapai hasil yang maksimal. Pengembangan pasar berkaitan dengan segmen pasar yang kurang luas dan kurang menjangkau ke pengunjung potensial lainnya. Kurangnya intensitas promosi yang dilakukan karena media promosi yang digunakan seperti Instagram jarang *memposting* tentang wisata edukasi, media brosur tidak disebarluaskan ke tempat umum serta media surat kabar yang jarang dipromosikan. Selain itu, adanya wisata edukasi lain mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. Masalah tersebut erat kaitannya dengan tidak optimalnya strategi pengembangan pada Kebun Bibit Kediri. Menurut David dan Forest (2017), organisasi tanpa arahan dan strategi yang koheren dapat mempercepat kejatuhannya sendiri. Strategi secara luas dapat digunakan untuk menjawab semua permasalahan. Penelitian ini dilakukan penentuan strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi untuk menghadapi permasalahan tersebut.

Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis *Strength, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT) dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT). Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Ribek, 2016). Berdasarkan analisis SWOT dapat diketahui faktor internal dan faktor eksternal usaha serta dapat

menentukan alternatif strategi pengembangan melalui matriks SWOT sedangkan untuk mengetahui prioritas strategi pengembangan dapat menggunakan berbagai metode seperti *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM) atau MAUT. QSPM digunakan sebagai alat analisis untuk memutuskan strategi berdasarkan dari kemenarikan alternatif strategi yang ada sedangkan MAUT digunakan untuk melakukan penilaian terhadap alternatif dengan menghitung bobot atau nilai utilitas setiap alternatif. Nilai utilitas tersebut menunjukkan seberapa baik sebuah alternatif memenuhi kriteria sehingga dapat menghasilkan kualitas evaluasi alternatif yang lebih baik (Ganiardi, 2014). Dalam penelitian ini dipilih MAUT karena mempunyai kelebihan dapat memperhitungkan ketidakpastian dan dapat menggabungkan preferensi pembuat keputusan (Velasquez and Hester, 2013).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apa faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan matriks SWOT?
3. Bagaimana prioritas strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan MAUT?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi.
2. Menentukan alternatif strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan matriks SWOT.

3. Mengetahui prioritas strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan MAUT.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi kepada Kebun Bibit Kediri mengenai strategi pengembangan usaha sebagai wisata edukasi yang paling efektif sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
2. Sebagai sarana pengembangan wawasan keilmuan dan penerapan ilmu pengetahuan bagi masyarakat.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Wisata Edukasi

Berbagai sebaran objek wisata dapat dicirikan dengan adanya potensi wisata minat khusus, sebagai ciri-ciri kriterianya yaitu objek wisata dengan wawasan edukasi (Andrasmo dkk, 2015). Tempat wisata yang memiliki nilai edukasi lebih diminati oleh banyak wisatawan, khususnya bagi anak-anak. Sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 22 tahun 2006, pemanfaatan lokasi wisata untuk menunjang fasilitas belajar sangat disarankan oleh pemerintah sebagaimana yang dijelaskan bahwa pemanfaatan potensi daerah, dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan lingkungan sekitar, termasuk obyek wisata alam, dan wisata buatan digunakan sebagai sumber belajar (Winarto, 2016).

Wisata edukasi atau *edutourism* adalah diversifikasi daya tarik wisata dari wisata alam dengan tujuan untuk memperluas dan memperbanyak produk wisata alam. Wisata edukasi ini merupakan suatu program berkeseluruhan wisatawan ke suatu lokasi wisata dengan tujuan untuk memperoleh pengalaman pembelajaran secara langsung di objek wisata tersebut. Dimana objek yang dipelajari adalah lingkungan hidup dengan tujuan meningkatkan kesadaran dan memotivasi masyarakat agar peduli terhadap lingkungan (Ratih dkk, 2013). Menurut Tim Kominfo Kabupaten Kediri (2016), melihat generasi muda yang aktif dan kreatif mampu meningkatkan produktivitas pertanian khususnya buah lokal. Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan tentang pembibitan dan bercocok tanam buah lokal unggul, para pelajar memilih Kebun Bibit Kediri milik Agus Joko Susilo untuk berkunjung ke kebun tersebut.

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan manajerial dan keputusan yang menentukan kinerja perusahaan dalam waktu jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi

repository.ub.ac.id

strategi dan evaluasi serta pengendalian (Khorl, 2016). Berikut ini merupakan karakteristik manajemen strategi (Yunus, 2016):

1. Manajemen strategi bersifat jangka panjang
2. Manajemen strategi bersifat dinamik
3. Manajemen strategi yaitu sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
4. Manajemen strategis perlu dikendalikan oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
5. Manajemen strategi berorientasi ke masa depan
6. Dalam pelaksanaannya, manajemen strategi senantiasa harus didorong dan didukung oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Menurut David dan Forest (2017), teknik formulasi strategi yang penting dapat diintegrasikan dalam tiga kerangka kerja pembuatan keputusan. Alat dalam kerangka kerja ini dapat diterapkan bagi semua tipe dan ukuran organisasi yang dapat membantu penyusun strategi untuk dapat mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap 1 dari formulasi kerangka kerja yaitu tahap *input (input stage)*. Tahap ini meringkas informasi input dasar yang dibutuhkan untuk memformulasikan strategi. Tahap 2, yang disebut tahap pencocokan (*matching stage*) yaitu berfokus pada pembuatan strategi alternatif yang layak dengan menyelaraskan faktor internal dan faktor eksternal. Tahap 3, yang disebut tahap keputusan (*decision stage*) yaitu melibatkan teknik tunggal. Dimana teknik tersebut membutuhkan integrasi intuisi dan analisis yang dapat memberikan dasar untuk membuat keputusan formulasi strategi.

Pemerintah pengupayakan untuk menghadapi permasalahan dalam pengembangan wirausaha dengan pemilihan dan penetapan strategi (program) (Mokhammad dan Hartono, 2011). Pengembangan usaha merupakan proses dimana pengetahuan dan praktik sains digunakan untuk membantu organisasi mencapai efektivitas yang lebih besar, termasuk peningkatan kualitas kerja dan peningkatan produktivitas (Array, 2014). Pengembangan usaha adalah strategi yang digunakan untuk memperluas pasar dan mencapai

keuntungan yang semaksimal mungkin yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan keahlian manajerial, kekayaan intelektual, teknologi, modal usaha yang dimiliki dan arahan pihak luar. Pengembangan usaha meliputi beberapa hal yaitu sebagai berikut (Purwana dkk, 2017):

1. Tidak hanya meningkatkan daya guna, kapasitas alat, serta proses produksi yang ada, namun juga menambah serta memperluas kapasitas faktor-faktor produksi yang sudah ada. Misalnya sumberdaya manusia, permodalan, dan lain sebagainya
2. Memperluas pemasaran
3. Memperluas jaringan pasar
4. Membangun kerjasama dan kemitraan.

2.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis (Cahyono, 2016). Menurut Sholihin (2014), analisis SWOT sangat membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan yang bersifat sebagai strategi bagi perusahaan dalam dunia usahanya. Analisis SWOT membantu perusahaan mengalahkan pesaing yang ada dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki perusahaan dan mengetahui kelemahan yang masih ada didalam perusahaan. Selain itu juga dapat mengetahui berbagai peluang yang ada dan ancaman yang mungkin timbul pada perusahaan.

2.3.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Analisis internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam membuat keputusan strategis yang baik. Tahapan proses analisis internal yaitu melakukan indentifikasi faktor-faktor internal yang strategis, melakukan perbandingan informasi masa lalu dengan standar perusahaan, dan profil perusahaan selanjutnya akan menjadi input dalam perumusan strategi (Nilasari, 2014).

Faktor eksternal perlu dianalisis sehingga dapat diantisipasi pengaruhnya terhadap perusahaan karena dari lingkungan eksternal terdapat pengaruh yang buruk ataupun peluang yang banyak bermunculan. Faktor eksternal melibatkan pihak lain yang tidak berhubungan langsung dengan perusahaan sehingga sulit untuk dikendalikan. Oleh karena itu analisis eksternal sangat diperlukan oleh perusahaan khususnya dalam proses perumusan strategi (Feriaty dkk, 2015).

2.3.1.1 Faktor Internal dalam Penelitian

Manajemen merupakan kegiatan utama yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain dalam memberikan pelayanan kepada manusia. Peran manajer sangat ditentukan dalam organisasi untuk dapat berhasil dalam mencapai tujuan dan tanggungjawab sosialnya. (Heridiansyah dan Dwi, 2012).

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang melibatkan penetapan tujuan, menentukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tersebut dan meramalkan kondisi di masa depan. Para perencana harus sadar akan kemungkinan kritis yang dihadapi organisasi dalam hal ekonomi, pesaing, maupun pelanggan (Fadlillah, 2015).

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah membuat semua anggota kelompok mampu bekerja sama dan bekerja secara ikhlas sehingga sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Masalah pelaksanaan berkaitan erat dengan manusia dan paling sulit dilakukan dari semua fungsi manajemen (Muammar, 2015).

Pemasaran adalah kegiatan dimana terjadinya suatu proses pertukaran arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Perusahaan yang ingin berhasil dalam kegiatan pemasaran harus memiliki suatu konsep atau wawasan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen (Riyono dan Gigih, 2016).

1. Produk didefinisikan sebagai layanan fisik kepada konsumen yang bersedia dia bayar. Konsep produk sangat luas dan tidak hanya mencakup produk dan layanan, tetapi juga pengalaman, orang, tempat, hak milik, bisnis atau organisasi, informasi dan ide (Isoraite, 2016).
2. Harga menunjukkan pengelolaan berbagai biaya dalam mencapai keuntungan dari layanan yang dihasilkan (Yasanallah *and* Vahid, 2012).
3. Lokasi mengacu pada tempat produk atau layanan tersedia dapat dijual atau dibeli. Pembeli dapat membeli produk atau layanan di pasar baik pasar fisik atau virtual. Penempatan elemen juga terdiri dari saluran fisik dan saluran kerja sama (Suherly *et al*, 2016).
4. Promosi merupakan strategi pemasaran keempat untuk mengenalkan produk di masyarakat melalui berbagai sumber seperti iklan televisi, iklan radio, media cetak, iklan internet, media sosial, pemasaran dan email. Promosi meninjau pada banyak cara agen pemasaran menyebarkan informasi produk yang relevan kepada konsumen (Anusha, 2016).
5. Orang adalah faktor yang menentukan dalam proses pemberian layanan, karena layanan tidak dapat dipisahkan dari orang yang menyediakannya (Rakesh *et al*, 2016).
6. Proses merupakan semua prosedur aktual, mekanisme, dan aliran aktivitas yang digunakan untuk menyampaikan jasa (Senjaya, 2014).
7. Lingkungan fisik merupakan elemen terakhir dari bauran pemasaran. Unsur-unsur lingkungan fisik seperti desain interior, peralatan, layanan staf, kebisingan dan kebersihan lingkungan (Suherly *et al*, 2016).

Sistem Informasi Manajemen (SIM) merupakan suatu sistem yang terintegrasi, menyediakan informasi untuk mendukung fungsi-fungsi operasi dalam organisasi (Machmud, 2013). Salah satu indikator SIM yaitu perangkat lunak (*software*). Perangkat lunak adalah program komputer, struktur data, dan dokumentasi

yang berkaitan, yang menyediakan metode logika, prosedur atau kontrol yang diminta. Untuk mendukung pemasaran perangkat lunak, akan dibuat suatu *website*. Penggunaan *website* sebagai promosi diyakini akan menjadi tren promosi masa depan, dimana biayanya lebih murah daripada melakukan promosi secara konvensional dan dapat menjangkau calon pelanggan yang tak terbatas (Novaliendry, 2011)

2.3.1.2 Faktor Eksternal dalam Penelitian

Lingkungan mikro sering juga disebut sebagai lingkungan industri atau lingkungan kompetitif. Jika lingkungan makro bersifat global maka lingkungan mikro lebih dekat dan dapat memberikan efek langsung pada perusahaan dibandingkan dengan lingkungan makro (Yulianti, 2014).

1. Tingkat persaingan dalam industri merupakan tingkat persaingan antara para pelaku bisnis dalam bidang industri yang sama, atau memproduksi produk yang sama (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013).
2. Ancaman pendatang baru yang membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali sumber daya yang substansial. Tingkat keseriusan dari ancaman pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada dan reaksi pesaing saat ini yang dapat diantisipasi oleh pendatang baru (Nurseto, 2012).

Lingkungan makro merupakan lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum (Yulianti, 2014).

1. Faktor ekonomi memiliki dampak langsung pada daya tarik potensial berbagai strategi. Contohnya ketika pasar meningkat, kekayaan konsumen dan bisnis meningkat (David dan Forest, 2017).
2. Faktor sosial yang berpengaruh terhadap perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, gaya hidup, orang-orang di lingkungan, pengaruh kultur, agama, pendidikan demografi dan etnik (Guyana dan Mustamu, 2013).

3. Faktor politik yang berdampak terhadap kinerja kesinambungan operasi perusahaan dalam hal undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan daerah, situasi politik dan lainnya (Rufaidah, 2013).
4. Faktor teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Faktor teknologi meliputi penemuan baru berupa benda (alat, mesin, dan sebagainya) maupun cara pelaksanaan dan metode-metode baru dalam pengerjaan suatu pekerjaan (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013).

2.3.2 Diagram SWOT

Menurut Yunus (2016), diagram SWOT merupakan salah satu pendekatan dalam analisis SWOT untuk dapat merencanakan penetapan dan kebijakan strategi perusahaan. Pendekatan tersebut dengan membandingkan peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan sehingga dapat digambarkan diagram analisis SWOT seperti yang dapat dilihat pada **Gambar 2.1**. Matriks digambarkan dengan diagram kartesius dimana sumbu yang mendatar yaitu lingkungan internal, semakin besar kekuatan perusahaan maka semakin ke kanan dari sumbu horizontal. Pada sumbu vertikal yaitu lingkungan eksternal perusahaan, dimana semakin besar peluang perusahaan maka semakin ke atas dari sumbu (Hutabarat dan Martani, 2006).



Gambar 2.1 Diagram Analisis SWOT
Sumber: Yunus (2016)

2.3.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Febriana dkk, 2015). Matriks SWOT dapat diidentifikasi menjadi empat strategi. Pertama, strategi SO yaitu strategi untuk menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. Kedua, strategi WO yaitu strategi untuk mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Ketiga, strategi ST yaitu strategi menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman. Keempat, strategi WT yaitu strategi untuk menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman (Rahmana dkk, 2012). Matriks SWOT dapat dilihat pada **Tabel 2.1**.

Tabel 2.1 Matriks Analisis SWOT

F. EKSTERNAL \ F. INTERNAL	STRENGTHS (S) (daftar semua kekuatan yang dimiliki)	WEAKNESS (W) (daftar semua kelemahan yang dimiliki)
OPPORTUNITIES (O) (daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi)	Strategi SO	Strategi WO
THREATS (T) (daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi)	Strategi ST	Strategi WT

Sumber: Rahmana dkk (2012).

2.4 Multi-Attribute Utility Theory (MAUT)

MAUT banyak digunakan di dunia anglo-saxon dan didasarkan pada hipotesis utama bahwa setiap pembuat keputusan dapat mengoptimalkan fungsi yang menggabungkan semua sudut pandang mereka. Ini berarti bahwa preferensi pengambil keputusan dapat diwakili oleh sebuah fungsi, yang disebut fungsi “utilitas U” (Ishizaka and Nemery, 2013). Di bidang ekonomi, utilitas adalah istilah yang mengacu pada

kepuasan total yang diterima dari mengkonsumsi barang atau jasa. Hal ini sering digunakan untuk mengukur sikap subjektif seseorang atau preferensi terhadap beberapa hal tertentu. Sedangkan nilai utilitas adalah nilai pengalaman berdasarkan status pengambil keputusan (Wang *et al*, 2010). Teori utilitas multi-atribut mempertimbangkan preferensi pengambil keputusan dalam bentuk fungsi utilitas yang didefinisikan di atas seperangkat atribut (Mateo, 2012). Fungsi utilitas MAUT terdiri dari (Tzeng, 2011):

1. MAUT *additive*

$$U(x_1) = \sum_{i=1}^n W_i U_i(x_i) \quad (1)$$

2. MAUT *non-additive*

$$U(x) = \sum_{i=1}^n W_i U_i(x_i) + \sum_{i>1}^n \sum_{j>1} W_{ij} U_i(x_i) U_j(x_j)$$

Keterangan:

$U(x_1)$ = Total utilitas alternatif ke- 1

W_i = Bobot atribut ke- i ($\sum w = 1$)

$U_i(x_i)$ = Fungsi atribut ke- i

i = Atribut 1,2,3.....,n

X = Kriteria ke- i

MAUT adalah teori utilitas yang diharapkan dapat menentukan tindakan terbaik dalam masalah yang diberikan. Keuntungan utama dari MAUT adalah dapat memperhitungkan ketidakpastian. Metode ini komprehensif serta dapat menjelaskan dan menggabungkan preferensi masing-masing konsekuensi pada setiap langkah. Pilihan para pengambil keputusan harus tepat, memberi bobot spesifik pada masing-masing konsekuensinya, yang membutuhkan asumsi lebih kuat di setiap tingkat. Hal ini bisa sulit diterapkan secara tepat dan bisa relatif subyektif (Velasquez *and* Hester, 2013). Langkah-langkah yang dilakukan pada metode MAUT yaitu (Jannah dan Lusiana, 2015):

1. Memecahkan dan menguraikan sebuah keputusan ke dalam dimensi yang berbeda.
2. Menentukan bobot relatif pada masing-masing dimensi.
3. Daftar semua alternatif yang ada.

4. Masukkan utilitas untuk masing-masing alternatif sesuai atributnya.
5. Mengalikan utilitas dengan bobot untuk menemukan nilai masing-masing alternatif.

Untuk membangun nilai *utility* dari bobot relatif masing-masing dimensi dapat menggunakan rumus sebagai berikut (Pertiwi dan Nia, 2014):

$$U_i(x) = \frac{x - x_1^-}{x_1^+ - x_1^-} \quad (2)$$

Keterangan:

$U_i(x)$ = Fungsi kegunaan utilitas

x_1^- = Nilai terburuk pada atribut x

x_1^+ = Nilai terbaik pada atribut x

2.5 Penelitian Terdahulu

Susanty dkk (2015) melakukan penelitian dengan judul Optimasi Pengembangan Kawasan Wisata di Semarang dengan Menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat* (SWOT), dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT). Metode AHP untuk memilih obyek wisata di Semarang, analisis SWOT untuk mendiskripsikan gambaran potensi wisata dari obyek wisata yang terpilih serta MAUT dengan menggunakan atribut biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya untuk merumuskan prioritas strategi optimasi pengembangan dari obyek wisata yang terpilih. Hasil penelitian menunjukkan Pantai Tugurejo merupakan obyek wisata terpilih karena memiliki bobot tertinggi sebesar 0,355. Pada pengembangan wisata Pantai Tugurejo memiliki 6 faktor kekuatan, 6 faktor kelemahan, 6 faktor peluang, dan 4 faktor ancaman dengan 7 strategi alternatif yaitu meningkatkan citra wisata Pantai Tugurejo sebagai kawasan ekowisata dengan menawarkan *study tour* (S1), melakukan promosi melalui media sosial yang melibatkan sekolah, kampus, kelompok pelestari lingkungan hingga pemerintah (S2), memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memfokuskan Pantai Tugurejo menjadi

kawasan ekoeduwisata unggulan (S3), pengelolaan dan pemeliharaan wisata Pantai Tugurejo untuk pasar wisata baru (S4), penambahan sarana dan prasarana yang tepat (S5), meningkatkan kerjasama antara obyek wisata Pantai Tugurejo dengan objek wisata lain (S6), dan menyediakan layanan pusat informasi sebagai evaluasi (S7). Berdasarkan MAUT, diperoleh empat prioritas strategi pengembangan yaitu S1, S2, S6, dan S7.

Effendi dkk (2017), melakukan penelitian dengan judul Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan MAUT di Kampung Coklat, Blitar. Analisis SWOT untuk merumuskan alternatif strategi Metode QSPM untuk mengevaluasi strategi tersebut, sedangkan metode MAUT untuk pengambilan keputusan berdasar nilai utilitas dengan atribut yang digunakan yaitu biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 5 faktor kekuatan, 7 faktor kelemahan, 3 faktor peluang dan 5 faktor ancaman dengan 9 alternatif strategi. Pada matriks Internal dan Eksternal (IE) menunjukkan posisi usaha cokelat ini pada sel V yang berarti bahwa perusahaan harus melakukan strategi *hold and maintain*. Berdasarkan QSPM dan MAUT, prioritas strategi yang dapat diterapkan yaitu meningkatkan promosi produk dengan iklan, mengikuti *event-event* tertentu, dan membuka galeri baru serta meningkatkan penjualan dengan pengembangan varian produk cokelat dan memaksimalkan fasilitas pendukung.

Shojaei *et al* (2010), melakukan penelitian dengan judul *Strategic Planning for a Food Industry Equipment Manufacturing Factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT Models*. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT, QSPM dan model MAUT dengan menggunakan empat atribut yaitu biaya, waktu, infrastruktur, dan preferensi manager. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 9 faktor kekuatan, 11 faktor kelemahan, 7 faktor peluang, dan 7 faktor ancaman, posisi perusahaan berada strategi agresif dengan 10 alternatif strategi yaitu mengurangi beberapa aktivitas dan melakukan *outsourcing* pada kegiatan tersebut (S1), investasi untuk penelitian dan pengembangan (S2), meningkatkan pasar internasional,

menciptakan pasar internasional baru dan meningkatkan ekspor melalui internet dan pameran (S3), investasi dan akuisisi teknologi baru (S4), menyediakan produk dan layanan baru (S5), meningkatkan motivasi pemasok (S6), penjualan bertahap beberapa mesin usang (S7), pemasaran berfokus pada pangsa pasar yang lebih rendah (S8), upaya mendapatkan kepercayaan pelanggan dan menandatangani kontrak jangka panjang untuk menebus pengurangan volume interaksi di pasar (S9), dan pengembangan teknologi informasi dan penerapannya agar bisa memasuki pasar baru (S10). Berdasarkan metode QSPM, strategi S3, S4, dan S5 memperoleh nilai tertinggi dengan nilai 215, 202, dan 188 sedangkan berdasarkan model MAUT didapatkan hasil yang berbeda yaitu dengan nilai utilitas tertinggi pada strategi S1, S8, dan S5 dengan nilai utilitas sebesar 0.93, 0.92, dan 0.838.

III METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Pelaksanaan

Tempat pelaksanaan penelitian yaitu di Kebun Bibit Kediri yang berlokasi di Jalan Raya Papar-Pare, Plemahan, Kediri. Penelitian dimulai pada bulan Maret 2018 hingga bulan Mei 2018. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang.

3.2 Batasan Penelitian

Batasan masalah dalam sebuah penelitian dibutuhkan agar permasalahan yang diteliti dapat lebih fokus ke tujuan penelitian. Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Atribut yang digunakan pada MAUT meliputi atribut biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya.
2. Penelitian dilakukan sampai tahap penentuan prioritas alternatif strategi.

3.3 Prosedur Penelitian

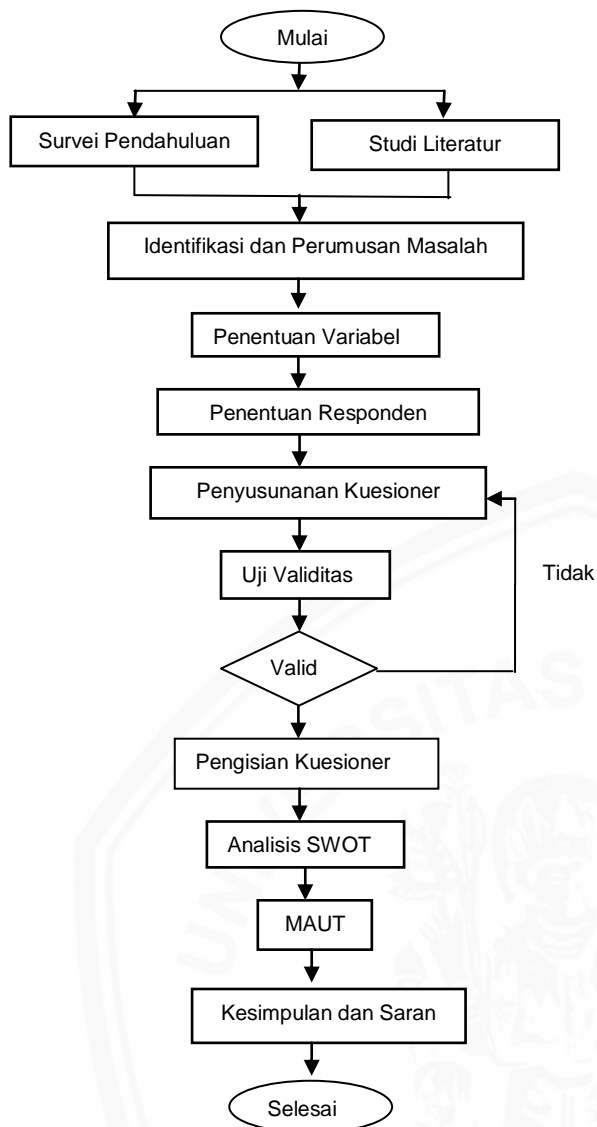
Prosedur penelitian merupakan langkah sistematis yang berkaitan dengan penelitian. Langkah-langkah dalam penelitian ini secara singkat dapat dilihat pada **Gambar 3.1**. Uraian tahapan pelaksanaan penelitian secara lebih terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan dilakukan melalui observasi, wawancara, pengisian kuesioner terbuka dan ikut berpartisipasi langsung saat wisata edukasi untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal usaha.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan mencari informasi tambahan serta landasan teori yang mendukung pelaksanaan penelitian. Sumber literatur yang digunakan meliputi buku, jurnal, laporan penelitian dan informasi dari internet mengenai strategi pengembangan, analisis SWOT dan MAUT.



Gambar 3.1 Prosedur Penelitian

3. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kebun Bibit Kediri mengembangkan usahanya menjadi wisata edukasi. Namun, terdapat masalah yang menjadi kendala dalam pengembangan usahanya, antara lain kekurangan *guide*/pembimbing wisata yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja, kurangnya pengembangan pasar dan intensitas promosi yang mengakibatkan kunjungan wisata belum mencapai hasil yang maksimal, dan adanya wisata edukasi lain mengakibatkan persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dilakukan penentuan prioritas strategi pengembangan Kebun Bibit sebagai wisata edukasi menggunakan analisis SWOT dan *Multi-Attribute Utility Theory* (MAUT).

4. Penentuan Variabel

Variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu berdasarkan faktor internal dan faktor eksternal Kebun Bibit Kediri. Penentuan faktor dan indikator tersebut merupakan hasil dari studi literatur serta penelitian pendahuluan yang telah disesuaikan dengan kondisi pada Kebun Bibit Kediri. Daftar variabel penelitian dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

5 Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh melalui proses wawancara serta hasil pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden serta data sekunder yang diperoleh dari studi literatur berupa buku, jurnal, maupun artikel ilmiah lainnya. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan sistem penyampaian daftar pertanyaan secara langsung dan harus dijawab oleh responden.
2. Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan tanya jawab kepada responden.
3. Metode observasi dilakukan dengan pengamatan secara langsung mengenai keadaan Kebun Bibit Kediri dalam mengembangkan usahanya sebagai wisata edukasi.

Tabel 3.1 Variabel Penelitian

Faktor	Definisi Operasional	Variabel	Keterangan
Faktor Internal			
1. Manajemen	Kegiatan utama yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lain (Heridiansyah dan Dwi, 2012).	Perencanaan	Sistem <i>booking</i> untuk prediksi jumlah pengunjung (S)
		Pelaksanaan	Pengarahan sebelum wisata edukasi dimulai (S)
2. Pemasaran	Kegiatan dimana terjadinya suatu proses pertukaran arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen (Riyono dan Gigih, 2016).	Produk	Wisata edukasi berbasis alam yang menarik untuk dikunjungi (S)
		Harga	Harga wisata edukasi (S)
		Tempat	Wisata edukasi tidak dalam satu tempat (W) Area parkir (W)
		Promosi	Intensitas promosi (W)
		Proses	Segmentasi pasar (W) Pemberian edukasi yang interaktif (S) Pelayanan paket wisata edukasi (S)
		Orang/Partisipan	<i>Soft skill</i> tenaga kerja (W) Jumlah <i>guide</i> (pembimbing wisata) (W)
		Lingkungan Fisik	Suasana tempat wisata edukasi (S)
		Perangkat Lunak	Situs <i>website</i> (W)
3. SIM	Suatu sistem yang terintegrasi, menyediakan informasi untuk mendukung fungsi-fungsi operasi dalam organisasi (Machmud, 2013).		

Tabel 3.1 Variabel Penelitian (Lanjutan)

Faktor	Definisi Operasional	Variabel	Keterangan
Faktor Eksternal			
1. Lingkungan Mikro	Lingkungan mikro lebih dekat dan dapat memberikan efek langsung pada perusahaan (Yulianti, 2014).	Tingkat persaingan Ancaman pendatang baru	Promosi pesaing (T) Fasilitas wisata edukasi pesaing (T) Munculnya wisata edukasi baru (T)
2. Lingkungan Makro	Lingkungan umum yang memiliki kekuatan secara luas sehingga dapat mempengaruhi seluruh industri secara umum (Yulianti, 2014).	Ekonomi Sosial Politik Teknologi	Meningkatnya pendapatan masyarakat (O) Perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam (O) Dukungan pemerintah daerah (O) Berkembangnya teknologi (O)

6 Penentuan Responden

Responden adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel yang akan menjawab berbagai pertanyaan untuk penelitian. Jumlah responden yang digunakan yaitu 5 responden meliputi pemilik Kebun Bibit Kediri, bagian pemasaran Kebun Bibit Kediri, ketua bidang pendidikan masyarakat Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kediri, ketua bidang pengembangan pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri, dan 1 akademisi dari SMKN 1 Plosoklaten. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan peluang yang sama dari setiap anggota populasi. Jenis teknik yang digunakan yaitu *judgmental/purposive sampling*. Menurut Oktavia (2015), *judgmental/purposive sampling* adalah memilih responden berdasarkan pada pertimbangan subjektifnya bahwa responden tersebut dapat memberikan informasi yang memadai untuk menjawab pertanyaan penelitian.

7 Penyusunan Kuesioner

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner tertutup. Menurut Puji Hastuti (2010), pertanyaan terbuka memungkinkan responden bebas menjawab terhadap pertanyaan namun dalam pertanyaan tertutup, responden hanya diberi kesempatan memilih jawaban yang tersedia. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dengan tiga tahapan dalam pengisian kuesioner yang diberikan yaitu:

1. Kuesioner untuk menentukan bobot faktor internal dan eksternal diisi oleh pemilik Kebun Bibit Kediri, bagian pemasaran Kebun Bibit Kediri, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kediri, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri, dan 1 akademisi.
2. Kuesioner untuk memberikan *rating* pada faktor internal dan eksternal diisi oleh pemilik Kebun Bibit Kediri, bagian pemasaran Kebun Bibit Kediri, Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kediri, Dinas

Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri, dan 1 akademisi.

3. Kuesioner untuk menentukan keputusan akhir menggunakan model MAUT diisi oleh pemilik Kebun Bibit Kediri dan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri.

Kuesioner yang diberikan kepada responden terdiri dari empat bagian. Bagian pertama yaitu profil responden untuk mengetahui karakteristik responden. Bagian kedua yaitu penjelasan singkat mengenai tujuan pengisian kuesioner. Bagian ketiga yaitu petunjuk pengisian kuesioner untuk memudahkan responden. Bagian keempat yaitu pertanyaan-pertanyaan terkait penelitian tentang strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi .

8 Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk memastikan butir pertanyaan kuesioner sudah mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dalam penelitian. Uji validitas dilakukan setelah penentuan responden dan penyusunan kuesioner. Apabila kuesioner sudah valid maka dilanjutkan ke tahap pengolahan data, namun jika tidak valid maka dilakukan penyusunan ulang kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *content validity* dan *face validity*. Menurut Hendryadi (2017), *content validity* adalah validitas yang diestimasi melalui pengujian oleh penilai ahli (*expert judgement*) untuk memastikan apakah isi kuesioner sudah sesuai dan relevan dengan tujuan penelitian. *Face validity* merupakan validitas isi yang paling dasar yang menunjukkan bahwa item-item yang dimaksudkan untuk mengukur sebuah konsep mampu mengungkapkan konsep yang hendak diukur. Metode tersebut dapat digunakan peneliti sebagai acuan dalam melakukan uji validitas kuesioner secara subjektif yang dilakukan oleh satu responden yaitu pemilik Kebun Bibit Kediri.

9 Pengolahan Data

a. Analisis Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Analisis faktor internal dan faktor eksternal dilakukan melalui pembobotan yang dilakukan oleh responden. Pembobotan menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode *paired comparison*. Metode ini berfungsi untuk membandingkan setiap faktor pada kolom horizontal dengan faktor pada kolom vertikal untuk mendapatkan hubungan yang tegas antara dua faktor yang diperbandingkan. Tabel penilaian bobot faktor strategis Kebun Bibit Kediri dapat dilihat pada **Tabel 3.2**. Penentuan bobot pada setiap faktor yang dibandingkan menggunakan skala sebagai berikut:

- Skala 1 = Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) kurang penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (vertikal).
- Skala 2 = Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) sama penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (vertikal).
- Skala 3 = Jika faktor internal/eksternal pada baris (horizontal) lebih penting dari pada faktor internal/eksternal pada kolom (vertikal).

Tabel 3.2 Tabel Pembobotan Kuesioner

Faktor Strategis						Total	Bobot
Internal/ Eksternal		A	B	C	...		
A						X_i	α_i
B							
C							
.....							
Total						$\sum_{i=1}^n X_i$	1

Sumber: David (2009)

Penentuan bobot setiap faktor strategis internal/eksternal diperoleh dengan membagi setiap jumlah nilai faktor strategis internal/eksternal ke- i dengan jumlah keseluruhan nilai harus mempunyai total keseluruhan bobot akhir sebesar 1. Rumus bobot akhir sebagai berikut:

$$\alpha_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

A_i : Bobot faktor ke - i

X_i : Nilai faktor ke- i

α_i : Bobot faktor strategis internal/eksternal ke- i

$\sum_{i=1}^n X_i$: Jumlah keseluruhan nilai X_i

i : 1, 2, 3, ..., n

n : Jumlah faktor

b. Tahap Input

9.2.1 Matriks IFE

Matriks IFE merupakan rumusan analisis faktor internal yang memberikan rangkuman kekuatan dan kelemahan utama yang dianggap paling penting. Tabel untuk matriks IFE dapat dilihat pada **Tabel 3.3**. Menurut David dan Forest (2017), skor total tertimbang IFE dari 1,00 ke 1,99 merepresentasikan posisi internal yang lemah; skor dari 2,00 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,00 hingga 4,00 adalah kuat. Peringkat (*rating*) merupakan faktor kunci untuk mengindikasikan seberapa efektif strategi perusahaan merespon terhadap faktor tersebut. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan usaha akan dimulai dari nilai 4 hingga nilai 1 yaitu sebagai berikut:

- Nilai 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang berpengaruh besar.
- Nilai 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil.
- Nilai 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang berpengaruh besar.
- Nilai 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kekuatan kecil yang berpengaruh kecil.

Faktor kelemahan usaha maka berlaku sebaliknya yaitu nilai *rating* 1 diberikan untuk faktor yang menjadi kelemahan utama dan memiliki pengaruh besar terhadap usaha. Semakin kecilnya kelemahan yang mempengaruhi usaha maka nilai *rating* tersebut semakin tinggi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kelemahan usaha akan dimulai dari nilai 4 hingga nilai 1 yaitu sebagai berikut:

- a. Nilai 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh kecil.
- b. Nilai 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh besar.
- c. Nilai 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil.
- d. Nilai 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan kelemahan utama yang berpengaruh besar.

Tabel 3.3 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor bobot
Kekuatan	A_i	$B_i=1,2,3,4$	$A_i \times B_i$
1.
2.
3.
Kelemahan			
1.
2.
3.
Total	$\sum A_i = 1,00$		$\sum (A_i \times B_i)$

Sumber: Nurhayati (2008)

9.2.2 Matriks EFE

Matriks EFE merupakan rumusan analisis faktor eksternal yang memberikan rangkuman peluang dan ancaman utama yang dianggap paling penting. Tabel untuk matriks EFE dapat dilihat pada **Tabel 3.4**. Menurut David dan Forest (2017), skor tertimbang total EFE dari 1,00 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,00 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor 3,00 hingga 4,00

adalah tinggi. Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang yaitu sebagai berikut:

- Nilai 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan peluang utama yang berpengaruh besar.
- Nilai 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan peluang utama yang berpengaruh kecil.
- Nilai 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan peluang kecil yang berpengaruh besar.
- Nilai 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan peluang kecil yang berpengaruh kecil.

Faktor ancaman berlaku sebaliknya yaitu nilai *rating* 1 untuk faktor yang menjadi ancaman utama dan memiliki pengaruh besar. Pemberian nilai *rating* untuk faktor ancaman dimulai dari nilai 4 hingga nilai 1 yaitu sebagai berikut:

- Nilai 4 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman kecil yang berpengaruh kecil.
- Nilai 3 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman kecil yang berpengaruh besar.
- Nilai 2 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman utama yang berpengaruh kecil.
- Nilai 1 = Jika faktor strategis tersebut merupakan ancaman utama yang berpengaruh besar.

Tabel 3.4 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor bobot
Peluang	A_i	$B_i=1,2,3,4$	$A_i \times B_i$
1.....
2.....
3.....
Ancaman			
1.....
2.....
3.....
Total	$\sum A_i = 1,00$		$\sum (A_i \times B_i)$

Sumber: Nurhayati (2008)

9.3 Tahap Pencocokan

9.3.1 Diagram SWOT

Diagram SWOT digunakan untuk menentukan posisi usaha berdasarkan dari nilai IFE dan EFE. Setiap kuadran mempunyai masing-masing strategi sebagai berikut (Rangkuti, 2009):

- I. Kuadran I merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- II. Kuadran 2 merupakan situasi dimana perusahaan menghadapi berbagai ancaman namun masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).
- III. Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi yaitu meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih.
- IV. Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Menurut Anggraeni dkk (2017), cara menentukan kuadran yang tepat yaitu dengan menghitung selisih dari subtotal faktor kekuatan dengan kelemahan (titik pertama) dan selisih dari subtotal faktor peluang dengan ancaman (titik kedua). Akhirnya akan ada dua titik yang nantinya menentukan daerah kuadran mana yang harus dipilih untuk mengetahui strategi yang tepat.

9.3.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT dapat digunakan untuk menyusun perencanaan strategis yang diharapkan di masa depan. Matriks

SWOT terdiri dari sembilan sel yaitu terdapat empat faktor kunci sel, empat strategi sel, dan satu sel kosong (sel atas-kiri). Menurut David dan Forest (2017), terdapat delapan langkah dalam menyusun matriks SWOT, yaitu:

1. Membuat daftar faktor kunci kekuatan internal.
2. Membuat daftar faktor kunci kelemahan internal.
3. Membuat daftar faktor kunci kesempatan eksternal.
4. Membuat daftar faktor kunci ancaman eksternal.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan kesempatan eksternal serta mencatat hasil hasil strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan kesempatan eksternal serta mencatat hasil hasil strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal serta mencatat hasil hasil strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal serta mencatat hasil hasil strategi WT.

9.4 Tahap Pemasukan

9.4.1 *Multi Attribute Utility Theory (MAUT)*

MAUT merupakan salah satu pendekatan analitis yang sering digunakan untuk memecahkan masalah kompleks (Nadeem *et al*, 2014). MAUT digunakan untuk merubah dari beberapa kepentingan kedalam nilai numerik dengan skala 0-1 dengan 0 mewakili pilihan terburuk dan 1 terbaik. Hasil akhir dari perhitungan MAUT yaitu urutan peringkat dari evaluasi alternatif yang menggambarkan pilihan dari para pembuat keputusan. Model MAUT dapat dilihat pada **Tabel 3.5**. Fungsi utilitas yang digunakan pada penelitian ini yaitu MAUT *addictive* yang dapat dilihat pada rumus (1). MAUT *addictive* digunakan karena antar atribut independen satu sama lain (Wang *et al*, 2010). Atribut yang digunakan dalam penelitian ini yaitu atribut biaya, waktu, infrastruktur dan pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya. Atribut tersebut diperoleh dari hasil studi literatur mengenai atribut yang mempengaruhi strategi bisnis. Nilai utilitas dari bobot relatif masing-masing atribut dapat dihitung dengan menggunakan rumus (2).

Tabel 3.5 Model MAUT

Strategi	Biaya	Waktu	Infrastruktur	Pendapat Pengusaha/Ahli dibidangnya	Total
ST 1
ST 2
ST 3
.....
STn

Sumber: Puspitasari (2013).

Uraian dari masing-masing atribut secara terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Atribut biaya

Atribut biaya digunakan untuk menunjukkan estimasi jumlah biaya yang dikeluarkan untuk merealisasikan alternatif strategi tersebut. Nilai yang digunakan untuk atribut biaya dapat dilihat pada **Tabel 3.6**

Tabel 3.6 Nilai Atribut Biaya

Estimasi Biaya (Juta)	<25	25- <50	50- 100	>100
Nilai	1	2	3	4

Sumber: Susanty dkk (2015).

2. Atribut waktu

Atribut waktu digunakan untuk menunjukkan lama waktu yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan alternatif strategi dalam ukuran bulan. Menurut Herjanto (2008), dalam perencanaan manajemen operasi terdiri dari perencanaan jangka panjang dengan waktu implementasi lebih dari 2 tahun (24 bulan), perencanaan jangka menengah dengan waktu sekitar 6-24 bulan dan perencanaan jangka pendek dengan waktu tidak lebih dari 6 bulan. Nilai yang digunakan untuk atribut waktu dapat dilihat pada **Tabel 3.7**

Tabel 3.7 Nilai Atribut Waktu

Estimasi waktu	Jangka pendek (<6 bulan)	Jangka Menengah (6 – 24 bulan)	Jangka Panjang (>24 bulan)
Nilai	1	2	3

3. Atribut infrastruktur

Atribut infrastruktur menunjukkan bagaimana kesiapan pengusaha dalam mengimplementasikan alternatif strategi tersebut dengan melihat fasilitas yang telah ada. Menurut Sudana (2013), ketersediaan infrastruktur meliputi fasilitas dan pelayanan transportasi, fasilitas listrik, air bersih, drainase, telepon dan sebagainya. Nilai yang digunakan untuk atribut infrastruktur menggunakan skala likert yang dapat dilihat pada **Tabel 3.8**

Tabel 3.8 Nilai Atribut Infrastruktur

Nilai Skala	Keterangan
1	Sama sekali tidak memadai
2	Sangat tidak memadai
3	Tidak memadai
4	Agak tidak memadai
5	Netral
6	Agak memadai
7	Memadai
8	Sangat memadai
9	Sangat memadai sekali

4. Atribut pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya

Atribut pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya menunjukkan tingkat kepentingan dari suatu strategi dibandingkan dengan strategi lainnya (Susanty, 2015). Pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya memberikan penilaian untuk strategi yang terbentuk melalui matriks SWOT, dimana strategi tersebut penting untuk diterapkan dan dapat disetujui di Kebun Bibit Kediri. Nilai

yang digunakan untuk atribut ini menggunakan skala likert yang dapat dilihat pada **Tabel 3.9**

Tabel 3.9 Nilai Atribut pendapat pengusaha/ahli dibidangnya

Nilai Skala	Keterangan
1	Sama sekali tidak setuju
2	Sangat tidak setuju
3	Tidak setuju
4	Agak tidak setuju
5	Netral
6	Agak setuju
7	Setuju
8	Sangat setuju
9	Sangat setuju sekali

Sumber: Pertiwi dan Nia (2014).

Sehingga fungsi utilitas dari masing-masing atribut adalah sebagai berikut:

1. Fungsi utilitas biaya

$$U(A_1) = \begin{cases} 1 & x \leq 1 \\ -0.33x + 1.33 & 1 < x < 4 \\ 0 & x \geq 4 \end{cases}$$

2. Fungsi utilitas waktu

$$U(A_2) = \begin{cases} 1 & x \leq 1 \\ -0.5x + 1.5 & 1 < x < 3 \\ 0 & x \geq 3 \end{cases}$$

3. Fungsi utilitas infrastruktur

$$U(A_3) = \begin{cases} 1 & x \geq 9 \\ 0.125x - 0.125 & 1 < x < 9 \\ 0 & x \leq 1 \end{cases}$$

4. Fungsi utilitas pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya

$$U(A_4) = \begin{cases} 1 & x \geq 9 \\ 0.125x - 0.125 & 1 < x < 9 \\ 0 & x \leq 1 \end{cases}$$

10 Hasil dan Pembahasan

Pada tahap hasil dan pembahasan dilakukan analisis hasil dari data yang telah diperoleh. Data dianalisis menggunakan analisis SWOT untuk menentukan kondisi internal dan eksternal usaha dan untuk menentukan alternatif strategi berdasarkan matriks SWOT. MAUT digunakan untuk mendapatkan prioritas strategi pengembangan yang tepat untuk Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi.

11 Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan merupakan bagian terakhir dari laporan yang berisi poin-poin penting dari hasil dan pembahasan. Kesimpulan pada penelitian ini mencakup tiga poin penting yang menjawab permasalahan atau tujuan penelitian yang telah diajukan. Saran berisi tentang masukan yang diberikan oleh peneliti terkait dengan strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi. Selain itu, saran juga diberikan untuk penelitian selanjutnya.



IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Usaha

UD. Alam Tani atau yang lebih dikenal dengan nama Kebun Bibit Kediri merupakan badan usaha yang bergerak dibidang budidaya dan jual beli bibit tanaman terutama buah-buahan, pupuk organik, serta gazebo. Kebun Bibit Kediri resmi didirikan oleh bapak Agus Joko Susilo pada tahun 2013. Lokasi Kebun Bibit Kediri terletak di Jalan Raya Papar-Pare, Plemahan, Kediri. Usaha ini berawal dari hobi pemilik yang tekun dalam mengembangkan tanaman dengan berbagai cara seperti stek, okulasi, maupun cangkok. Saat ini, pemilik juga mengembangkan usahanya menjadi wisata edukasi berbasis alam dan membuka cafe dengan konsep *rest area* karena letaknya yang strategis yaitu berada di jalur alternatif Nganjuk-Malang.

Bibit tanaman yang disediakan di Kebun Bibit Kediri dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Bibit tanaman tersebut dijual dan sebagian digunakan sebagai wahana pembelajaran bagi pengunjung saat wisata edukasi. Pengunjung yang datang ke Kebun Bibit Kediri berasal dari berbagai usia mulai anak-anak hingga dewasa, untuk wisata edukasi pengunjung yang sering datang berasal dari pihak sekolah mulai dari tingkat *play group* hingga SMA sekitar Kabupaten Kediri. Dalam seminggu terdapat sekitar 3 kali kunjungan wisata edukasi, dengan satu kunjungan berjumlah 30-180 orang. Jam operasional wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu mulai 08.00 WIB hingga 16.00 WIB. Tujuan pak Agus Joko Susilo mengembangkan usahanya menjadi wisata edukasi yaitu untuk mengenalkan pentingnya keberadaan tanaman dalam kehidupan sebagai penyeimbang dan penjaga kelestarian alam. Selain itu, juga memberi wawasan tentang manfaat lain dari tanaman terhadap peningkatan ekonomi untuk memotivasi dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan. Dokumentasi wisata edukasi yang dapat dilihat pada **Gambar 4.1**.



Gambar 4.1 Wisata Edukasi (Kebun Bibit Kediri, 2018)

4.2 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu pemilik Kebun Bibit Kediri, bagian pemasaran Kebun Bibit Kediri, ketua bidang pendidikan masyarakat Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kediri, ketua bidang pengembangan pariwisata Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Kediri, dan 1 akademisi dari SMKN 1 Plosoklaten. Hasil penelitian menunjukkan data mengenai responden yang dikelompokkan berdasarkan beberapa karakteristik seperti usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, pekerjaan dan lama bekerja. Karakteristik Responden dapat dilihat pada **Tabel 4.1**.

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Kelompok	Jumlah	Persentase (%)
1.	Usia (tahun)	21-30	1	20
		31-40	1	20
		41-50	1	20
		> 50	2	40
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki	3	60
		Perempuan	2	40
3.	Pendidikan Terakhir	SD	0	0
		SMP	0	0
		SMA	2	40
		S1	3	60
4.	Pekerjaan	Wiraswasta	2	40
		PNS	3	60
5.	Lama Bekerja (tahun)	5-10	3	60
		11-15	0	0
		> 15	2	40

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan **Tabel 4.1** dapat diketahui bahwa responden mayoritas berusia >50 tahun yaitu sebesar 40% (2 orang). Hal tersebut karena responden ahli telah bekerja beberapa tahun dibidangnya sehingga usianya lebih dari 50 tahun. Responden mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebesar 60% (3 orang). Pendidikan terakhir responden mayoritas S1 sebesar 60% (3 orang). Hal tersebut karena responden ahli harus berpendidikan formal dan mayoritas pendidikan terakhir yaitu sarjana. Pekerjaan responden mayoritas PNS sebesar 60% (3 orang). Hal tersebut karena responden ahli bekerja sebagai pegawai negeri yang ditempatkan sesuai keahliannya masing-masing yaitu bekerja di kedinasan sebagai ketua bidang pengembangan pariwisata dan kasi pendidikan masyarakat serta bekerja di lembaga pendidikan sebagai akademisi. Lama bekerja responden mayoritas 5-10 tahun sebesar 60% (3 orang). Hal tersebut karena responden ahli harus mempunyai pengalaman dibidangnya minimal 5 tahun. Menurut Retnoningsih dkk (2016), responden ahli dipilih berdasarkan kemampuan profesional yang dimiliki, telah berpengalaman di bidangnya minimal 5 tahun, berpendidikan formal, serta berasal dari praktisi di dalam kehidupan sehari-hari. Klasifikasi ini lebih didasarkan pada lama kerja dan wewenang di suatu posisi kegiatan tertentu.

4.3 Faktor Internal dan Eksternal Usaha

4.3.1 Analisis Faktor Internal

1. Kekuatan

a. Sistem *booking* untuk prediksi jumlah pengunjung

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,2 yang menunjukkan bahwa sistem *booking* merupakan kekuatan kecil yang berpengaruh besar. Sistem *booking* merupakan bagian perencanaan Kebun Bibit Kediri untuk memprediksi jumlah pengunjung yang disesuaikan dengan wisata edukasi yang telah dipilih. Mekanisme sistem *booking* untuk wisata edukasi sangat mudah, cukup datang langsung ke Kebun Bibit Kediri atau menghubungi nomor pemilik Kebun Bibit Kediri (0812-5902-4491) kemudian

menentukan waktu kunjungan. Sistem *booking* ini membantu manajemen Kebun Bibit Kediri dalam menyiapkan wisata edukasi yang telah dipilih, jumlah *guide* yang akan disediakan, dan untuk memudahkan koordinasi antar wisata edukasi dalam paket wisata yang dipilih pengunjung. Menurut Sardiarinto dkk (2015), sistem reservasi dan *booking* dapat memberikan efek positif yaitu meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional, dan pada waktu yang sama dapat memberikan nilai lebih bagi layanan yang ditawarkan.

b. Pengarahan sebelum wisata edukasi dimulai

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3 yang menunjukkan bahwa pengarahan merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Pengarahan dari pemilik Kebun Bibit Kediri meliputi pemberian instruksi kepada pekerja sehingga dapat berkerja dengan optimal saat wisata edukasi berlangsung. Pengarahan juga diberikan kepada pengunjung sehingga pengunjung dapat memahami susunan wisata edukasi yang akan dilaksanakan dan taat pada peraturan yang ada misalnya tidak merusak bibit tanaman maupun menginjak tanaman tumpang sari saat wisata edukasi berlangsung. Menurut Krisbiyanto (2011), keuntungan pengarahan yaitu dapat menekankan hal-hal yang perlu ditangani, urutan prioritas, prosedur kerja, dan sebagainya agar pelaksanaan pekerjaan dapat efektif dan efisien. Salah satu kegiatan pengarahan yang diberikan untuk pengunjung dapat dilihat pada **Gambar 4.2**.



Gambar 4.2 Kegiatan Pengarahan untuk Pengunjung
Sumber: Kebun Bibit Kediri (2018)

c. Wisata edukasi berbasis alam yang menarik untuk dikunjungi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,4 yang menunjukkan bahwa wisata edukasi berbasis alam merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Kebun Bibit Kediri menyajikan wisata edukasi yang dikemas menarik sehingga tidak membosankan pengunjung dengan menyediakan wisata edukasi berbasis alam. Kegiatan wisata edukasi berbasis alam melibatkan praktek langsung di lahan seperti menanam buah di *polybag* maupun petik kelengkeng di kebun. Tujuan kegiatan tersebut yaitu agar pengunjung dapat lebih memahami materi edukasi dan dapat menikmati edukasi dengan suasana alam yang tidak didapatkan saat berada di ruang kelas. Menurut Heryanto (2017), belajar berbasis alam telah memberikan manfaat yang positif bagi perkembangan kreativitas anak karena memperoleh pengalaman hidup secara nyata.

d. Harga wisata edukasi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,2 yang menunjukkan bahwa harga merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu edukasi buah lokal dan tanaman konservasi, petik kelengkeng, serta edukasi tanaman tumpang sari dengan harga Rp. 10.000/orang. Harga wisata edukasi cukup terjangkau karena dengan membayar harga tersebut, pengunjung dapat memperoleh beberapa fasilitas wisata edukasi sekaligus dapat menikmati buah kelengkeng gratis saat di lahan. Menurut Afifudin dan Sitohang (2016), harga merupakan hal yang sering diperhatikan oleh konsumen. Harga yang terjangkau mempengaruhi pengunjung untuk lebih memilih berwisata edukasi ke Kebun Bibit Kediri.

e. Pemberian edukasi yang interaktif

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,4 yang menunjukkan bahwa pemberian edukasi yang interaktif merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Kebun Bibit Kediri memberikan edukasi yang interaktif dengan menjelaskan mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan dan mengajak berkomunikasi secara aktif kepada pengunjung sehingga edukasi yang diberikan dapat bersifat timbal balik. Tiap pengunjung juga diberikan kesempatan untuk mempraktekkan kegiatan tersebut seperti yang dapat dilihat pada **Gambar 4.3**. Menurut Latief (2017), metode pengajaran interaktif dinilai lebih efektif untuk peningkatan kualitas siswa karena siswa lebih antusias menangkap materi pelajaran dengan sering bertanya tentang apa yang sudah dibaca dan didengarkan.



Gambar 4.3 Penggunaan Metode Interaktif
Sumber: Dokumentasi Pribadi (2018)

f. Pelayanan paket wisata edukasi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,4 yang menunjukkan bahwa pelayanan paket wisata edukasi merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Pelayanan paket wisata edukasi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pengunjung dengan memenuhi kebutuhan pengunjung akan wisata edukasi berbasis alam yang lengkap. Kebun Bibit Kediri bekerjasama dengan warga desa untuk membentuk paket wisata edukasi namun yang mengelola paket wisata tersebut yaitu pemilik Kebun Bibit Kediri. Paket wisata tersebut memberikan pelayanan terbaik dengan memberikan wisata edukasi yang tidak hanya edukasi tentang buah lokal dan tanaman, tetapi juga edukasi peternakan, edukasi taman baca, edukasi gamelan, sungai sejuta ikan, hingga wisata *tubing* Sungai Niagara. Menurut Putra dkk (2016),

pelayanan merupakan salah satu indikator penting yang dapat menarik semakin banyak wisatawan untuk melakukan kunjungan ulang. Wisatawan akan sangat senang dengan kualitas pelayanan yang diberikan, yang tidak didapat di daya tarik wisata sejenis.

g. Suasana tempat wisata edukasi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3 yang menunjukkan bahwa suasana tempat wisata edukasi merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil. Wisata edukasi di Kebun Bibit Kediri lebih mengutamakan ke suasana alam yang bersih dan asri. Suasana tempat wisata edukasi ini membuat pengunjung nyaman dan dapat melaksanakan kegiatan edukasi dengan baik tanpa merasa terganggu dengan kondisi lingkungan sekitar. Kondisi lingkungan di Kebun Bibit Kediri dapat dilihat pada **Gambar 4.4**. Untuk paket wisata edukasi, pihak Kebun Bibit Kediri telah melakukan kerjasama untuk lebih mengutamakan suasana yang nyaman sehingga pengunjung tidak akan kecewa saat memilih paket wisata edukasi di Kebun Bibit Kediri. Menurut Sugiarta dan Mahagangga (2016), potensi alam yang alami dapat memberikan suasana yang tenang yang cocok untuk dijadikan pilihan untuk merasakan sensasi *relaxasi* yang nyaman.



Gambar 4.4. Kondisi Lingkungan Kebun Bibit Kediri
Sumber: Dokumentasi Pribadi (2018)

2. Kelemahan

a. Wisata edukasi tidak dalam satu tempat

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,8 yang menunjukkan bahwa wisata edukasi tidak dalam satu tempat merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh besar. Wisata edukasi yang disediakan Kebun Bibit Kediri berada pada dua tempat yang berbeda. Tempat edukasi buah lokal dan tanaman konservasi berada di Desa Mejono sedangkan wisata petik kelengkeng dan tanaman tumpang sari berada di Desa Jambu. Jarak antar kedua tempat wisata edukasi yaitu sekitar 500 meter. Kelemahan apabila wisata edukasi tidak dalam satu tempat yaitu pengunjung mudah capek serta menyita waktu untuk perpindahan wisata edukasi. Menurut Gama dkk (2016), lokasi adalah letak dari operasional suatu usaha. Lokasi sebaiknya memberikan kemudahan karena akan menjadi pertimbangan untuk membeli produk ditempat tersebut.

b. Area parkir

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,4 yang menunjukkan bahwa area parkir merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil. Luas keseluruhan lahan Kebun Bibit Kediri sebesar 5.700 m², dimana luas area parkir hanya sebesar 300 m². Kurangnya lahan parkir menyebabkan pengunjung terpaksa harus memarkir kendaraannya ditepi jalan raya. Selain itu, petugas parkir di Kebun Bibit Kediri hanya tersedia pada hari libur sedangkan untuk hari-hari biasa tidak terdapat petugas parkir yang menyebabkan kendaraan tidak tertata dengan rapi. Area parkir di Kebun Bibit Kediri dapat dilihat pada **Gambar 4.5**. Menurut Lestari dkk (2016), pengunjung berhak mendapatkan parkir dengan aman dan nyaman sehingga diperlukan penyediaan ruang parkir yang memadai dan penataan area parkir yang baik untuk mengurangi kesemrawutan parkir kendaraan.



Gambar 4.5. Area Parkir (Dokumentasi Pribadi, 2018)

c. Intensitas promosi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2 yang menunjukkan bahwa intensitas promosi merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil. Promosi untuk wisata edukasi di Kebun Bibit Kediri menggunakan berbagai media seperti media instagram, brosur, TV lokal, dan surat kabar. Intensitas promosi yang dilakukan untuk wisata edukasi relatif rendah karena pada media Instagram @kebunbibitkediri sedikit *memposting* tentang wisata edukasi. Pada media brosur juga tidak disebarluaskan ke masyarakat namun hanya diberikan kepada pengunjung Kebun Bibit Kediri. Pada media surat kabar juga jarang dipromosikan. Hal tersebut mengakibatkan sedikit masyarakat yang mengetahui tentang wisata edukasi yang ada di Kebun Bibit Kediri. Menurut Rahmawati (2014), aktivitas promosi harus dilakukan secara terpadu dan berkelanjutan. Jika beberapa hal diabaikan, aktivitas dan strategi promosi yang sangat baik tidak akan berarti.

d. Segmentasi pasar

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,2 yang menunjukkan bahwa segmentasi pasar merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil. Segmentasi pasar wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu pelajar dengan pendidikan mulai *play group* hingga SMA serta dari kalangan bawah hingga menengah keatas yang berasal dari Kabupaten Kediri dan sekitarnya. Segmen pasar tersebut kurang luas dan kurang menjangkau ke pengunjung potensial lainnya sehingga kunjungan wisata edukasi masih rendah yaitu sekitar 3 kali kunjungan tiap

minggu. Menurut Fitri (2017), sebuah segmen harus menjadi kelompok homogen terbesar yang layak dikejar dengan program pemasaran yang disesuaikan. Segmen yang dapat ditambahkan meliputi segmentasi geografis, demografis, psikografi, maupun segmentasi tingkah laku.

e. *Soft skill* tenaga kerja

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,6 yang menunjukkan bahwa *soft skill* tenaga kerja merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil. Tenaga kerja yang bekerja di Kebun Bibit Kediri mempunyai usia dan tingkat pendidikan yang berbeda. Tenaga kerja tersebut dituntut untuk mempunyai kemampuan penunjang dalam melakukan tugasnya seperti kemampuan non teknis (*soft skill*) yang sesuai dengan kebutuhan usaha. *Soft skill* yang dibutuhkan Kebun Bibit Kediri yaitu tenaga kerja yang mudah bersosialisasi, kreatif, tanggap, dan energik. Namun kelemahan sebagian besar tenaga kerja tersebut yaitu kurang memiliki *soft skill* kerja yang baik sehingga dapat berpengaruh pada kinerja yang kurang maksimal. Menurut Susanti (2017), *soft skill* sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan *soft skill* sebagai pendukung *hard skill*.

f. Jumlah *guide* (pembimbing wisata)

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,2 yang menunjukkan bahwa jumlah *guide* merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil. Jumlah *guide* yang tersedia di Kebun Bibit Kediri hanya 3 orang. Apabila dalam sehari jumlah pengunjung mengalami peningkatan maka satu *guide* ditugaskan untuk melayani sekitar 60 pengunjung. Hal tersebut kurang efektif yang dapat menyebabkan kondisi ramai dan kualitas pelayanan *guide* kurang optimal. Selain itu, terdapat sebagian pengunjung yang tidak mendapatkan informasi secara jelas karena *guide* tidak dapat menjangkau semua pengunjung saat wisata edukasi

dengan keterbatasan tenaga dan waktu yang telah ditetapkan. Menurut Purwaningsih (2013), pembimbing wisata mempunyai peran dalam memberikan berbagai informasi yang diperlukan pengunjung sehingga dapat mempengaruhi untuk berkunjung kembali ke obyek wisata tersebut.

g. Situs *website*

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,8 yang menunjukkan bahwa situs *website* merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh besar. Kebun Bibit Kediri mempunyai situs *website* yang dapat diakses dengan internet melalui alamat <http://kebunbibit.xyz/>. Kelemahan dari *website* Kebun Bibit Kediri yaitu tidak dikelola dengan baik. Adanya *website* tersebut tidak dapat digunakan sesuai fungsinya yaitu sebagai media promosi dan memudahkan pengunjung karena tidak terdapat informasi mengenai katalog wisata edukasi dan pemesanan wisata edukasi secara *online*. Situs *website* Kebun Bibit Kediri dapat dilihat pada **Gambar 4.6**. Menurut Muntoha dkk (2015), untuk memaksimalkan fungsi situs *website*, pengelola harus memperhatikan konten yang ada di dalamnya. Konten yang baik yang akan membuat situs web memberikan kesan yang baik bagi para pembaca.



Gambar 4.6. Situs *website* Kebun Bibit Kediri

Sumber: <http://kebunbibit.xyz/>

4.3.2 Analisis Faktor Eksternal

1. Peluang

a. Meningkatnya pendapatan masyarakat

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 4 yang menunjukkan bahwa meningkatnya pendapatan masyarakat merupakan peluang

utama yang berpengaruh besar. Meningkatnya pendapatan masyarakat akan berbanding lurus dengan daya beli masyarakat terhadap suatu jasa yang diharapkan mampu memberikan peluang bagi Kebun Bibit Kediri untuk meningkatkan jumlah pengunjung. Masyarakat yang mempunyai pendapatan lebih tinggi cenderung akan lebih sering melakukan kunjungan wisata. Menurut Budi dan Santosa (2013), meningkatnya pendapatan maka aktivitas kepariwisataan akan semakin meningkat karena aktivitas berwisata bagi seorang individu dapat meningkatkan daya kreatif, menghilangkan kejenuhan kerja, relaksasi, berbelanja, dan lain sebagainya.

b. Perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,6 yang menunjukkan bahwa perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam merupakan peluang utama yang berpengaruh besar. Berkembangnya tren *back to nature* telah menyebabkan perubahan pola pikir masyarakat untuk lebih memilih berkunjung ke wisata edukasi berbasis alam. Perubahan pola wisata tersebut menjadi peluang besar bagi Kebun Bibit Kediri yang memiliki potensi wisata yang masih alami dengan memberikan beberapa edukasi dari lingkungan alam. Menurut Hijriati dan Rina (2014), wisata alam saat ini banyak diminati wisatawan karena adanya pergeseran pola kepariwisataan internasional dari bentuk pariwisata massal (*mass tourism*) ke wisata minat khusus yaitu wisata alam yang belakangan ini telah menjadi *trend* dalam kegiatan kepariwisataan di Indonesia.

c. Dukungan pemerintah daerah

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3 yang menunjukkan bahwa dukungan pemerintah daerah merupakan peluang utama yang berpengaruh kecil. Dukungan dari pemerintah Kabupaten Kediri mampu memberikan peluang yang besar untuk pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi. Pemerintah

Kabupaten Kediri melalui pihak Kominfo berusaha mempublikasikan untuk mengundang wisatawan lokal hingga mancanegara agar berwisata edukasi ke Kebun Bibit Kediri. Selain itu, kini telah disediakan pusat informasi pariwisata (*Tourism Information Center/TIC*) yang terletak di Simpang Lima Gumul (SLG) untuk mengembangkan potensi pariwisata serta memperkuat promo pada sasaran pengguna pariwisata potensial. Menurut Setiyono dkk (2012), pemerintah memiliki peran strategis mengembangkan kebijakan sektor ekowisata dan penunjangnya. Pemerintah mempunyai otoritas dalam pengaturan, penyediaan, dan peruntukan berbagai infrastruktur yang terkait dengan kebutuhan pariwisata..

e. Berkembangnya teknologi

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 3,6 yang menunjukkan bahwa berkembangnya teknologi merupakan peluang utama yang berpengaruh besar. Perkembangan teknologi yang semakin canggih memberikan peluang positif karena lebih mudah, murah, praktis dan cepat dalam berkomunikasi ataupun memperoleh informasi. Salah satu hasil pengembangan teknologi elektronika yaitu komputer yang dapat digunakan untuk mempermudah dalam kegiatan pengembangan wisata edukasi Kebun Bibit Kediri. Menurut Martono dan Rinta (2014), teknologi komputer saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Melalui perkembangan teknologi komputer ini diharapkan dapat membantu menangani permasalahan yang ada atau yang dihadapi manusia.

2. Ancaman

a. Promosi pesaing

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2,6 yang menunjukkan bahwa promosi pesaing merupakan ancaman kecil yang berpengaruh besar. Antar wisata edukasi saling bersaing dalam mengenalkan produk wisata edukasinya untuk memperoleh citra yang baik dan memperoleh peningkatan pengunjung. Gencarnya promosi

yang dilakukan pesaing menjadi ancaman bagi Kebun Bibit Kediri karena dapat mempengaruhi keputusan pengunjung untuk berwisata edukasi ditempat pesaing. Menurut Putri dkk (2015), bersaing dari segi promosi dengan pesaingnya, menyebabkan turunnya jumlah penjualan. Maka untuk meningkatkan jumlah penjualan dan agar dapat bersaing dengan perusahaan pesaing yang lebih dahulu ada, langkah awal yang dilakukan adalah melakukan perbaikan.

b. Fasilitas wisata edukasi pesaing

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 2 yang menunjukkan bahwa fasilitas wisata edukasi pesaing merupakan ancaman utama yang berpengaruh kecil. Fasilitas wisata edukasi pesaing dapat menjadi ancaman bagi Kebun Bibit Kediri apabila tidak segera melakukan penambahan fasilitas yang dibutuhkan pengunjung. Saat ini, beberapa tempat wisata edukasi telah menyediakan berbagai fasilitas pendukung seperti mushola, toilet, ruang istirahat, kuliner, penginapan, gazebo, tempat parkir luas, wahana bermain, dan lain sebagainya. Menurut Sulistiyana (2015), fasilitas merupakan salah satu hal penting untuk mengembangkan pariwisata. Wisatawan lebih berminat untuk berkunjung ke suatu tempat wisata karena kemudahan-kemudahan yang bisa diperoleh melalui fasilitas, dimana mereka dapat santai menikmati dan berpartisipasi dalam kegiatan yang tersedia di daerah tujuan wisata tersebut.

c. Munculnya wisata edukasi baru

Berdasarkan hasil kuesioner, rata-rata responden memberikan *rating* sebesar 1,8 yang menunjukkan bahwa munculnya wisata edukasi baru merupakan ancaman utama yang berpengaruh kecil. Saat ini, banyak bermunculan wisata baru yang menawarkan potensi obyek wisata edukasi berbasis alam. Hal tersebut menjadi ancaman Kebun Bibit Kediri karena dengan bertambahnya wisata edukasi sejenis dapat meningkatkan persaingan merebut dan mempertahankan pengunjung. Contoh wisata edukasi pendatang baru yaitu

Kampung Tebu di Plosoklaten dan Kampung Lele di Ngadiluwih. Menurut Aini (2016), adanya pesaing menjadi ancaman bagi suatu badan usaha dalam menjalankan bisnis karena dapat merebut pangsa pasar penjualan produknya.

4.4 Tahap Input

4.4.1 Matriks IFE

Matriks IFE Kebun Bibit Kediri dapat diketahui setelah menghitung faktor kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan perhitungan bobot dan *rating*. Hasil dari pembobotan dan *rating* dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Berdasarkan matriks IFE dapat diketahui kekuatan utama yang memiliki nilai skor bobot terbesar dan kelemahan utama yang memiliki nilai skor bobot terkecil yang dapat dilihat pada **Tabel 4.2**.

Tabel 4.2 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Sistem <i>booking</i> untuk prediksi jumlah pengunjung	0,048	2,200	0,106
2. Pengarahan sebelum wisata edukasi dimulai	0,071	3,000	0,213
3. Wisata edukasi berbasis alam yang menarik untuk dikunjungi	0,070	3,400	0,238
4. Harga wisata edukasi	0,062	3,200	0,198
5. Pemberian edukasi yang interaktif	0,076	3,400	0,258
6. Pelayanan paket wisata edukasi	0,071	3,400	0,241
7. Suasana tempat wisata edukasi	0,071	3,000	0,213
Subtotal	0,469		1,467
Kelemahan			
1. Wisata edukasi tidak dalam satu tempat	0,061	2,800	0,171
2. Area parkir	0,064	2,400	0,154
3. Intensitas promosi	0,092	2,000	0,184
4. Segmentasi pasar	0,082	2,200	0,180
5. <i>Soft skill</i> tenaga kerja	0,089	1,600	0,142
6. Jumlah <i>guide</i> (pembimbing wisata)	0,075	2,200	0,165
7. Situs <i>website</i>	0,068	2,800	0,190
Subtotal	0,531		1,186
TOTAL	1,000		2,653

Sumber: Data Diolah (2018).

Kekuatan utama wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu pemberian edukasi yang interaktif dengan nilai skor bobot sebesar 0,258 dan nilai *rating* sebesar 3,400. Dari dua hal tersebut dapat dihubungkan bahwa kekuatan utama mempunyai skor bobot dengan nilai *rating* tertinggi. Pemberian edukasi yang interaktif menjadi kekuatan utama karena Kebun Bibit Kediri menyediakan wisata edukasi yang disertai dengan *guide* sehingga pemberian edukasi lebih efektif, pengunjung tidak mudah bosan, serta dapat mempraktekkan kegiatan edukasi secara langsung yang tidak didapatkan saat berada di ruang kelas.

Kelemahan utama wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu *soft skill* tenaga kerja dengan nilai skor bobot sebesar 0,142 dan nilai *rating* sebesar 1,600. Dari dua hal tersebut dapat dihubungkan bahwa kelemahan utama mempunyai skor bobot dengan nilai *rating* terendah. *Soft skill* tenaga kerja menjadi kelemahan utama karena mayoritas pekerja Kebun Bibit Kediri tidak memiliki *soft skill* yang baik. Padahal untuk mencapai target yang telah ditetapkan, pekerja dituntut memiliki kemampuan teknis dan non-teknis yang baik seperti mudah bersosialisasi, kreatif, tanggap, dan energik.

Nilai IFE merupakan penjumlahan dari skor bobot faktor kekuatan dan skor bobot faktor kelemahan Kebun Bibit Kediri. Total nilai IFE yaitu sebesar 2,653 yang menunjukkan bahwa posisi internal Kebun Bibit Kediri berada pada posisi internal yang sedang atau rata-rata. Kebun Bibit Kediri memiliki kemampuan menggunakan kekuatan dan mengatasi kelemahan internal.

4.4.2 Matriks EFE

Matriks EFE Kebun Bibit Kediri dapat diketahui setelah menghitung faktor peluang dan ancaman dengan menggunakan perhitungan bobot dan *rating*. Hasil dari pembobotan dan *rating* dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Berdasarkan matriks EFE dapat diketahui peluang utama yang memiliki nilai skor bobot terbesar dan ancaman utama yang memiliki nilai skor bobot terkecil yang dapat dilihat pada **Tabel 4.3**.

Tabel 4.3 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang			
1. Meningkatnya pendapatan masyarakat	0,153	4,000	0,612
2. Perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam	0,171	3,600	0,616
3. Dukungan pemerintah daerah	0,188	3,000	0,564
4. Berkembangnya teknologi	0,152	3,600	0,547
Subtotal	0,664		2,339
Ancaman			
1. Promosi pesaing	0,117	2,600	0,304
2. Fasilitas wisata edukasi pesaing	0,102	1,800	0,184
3. Munculnya wisata edukasi baru	0,117	1,800	0,210
Subtotal	0,336		0,698
TOTAL	1,000		3,037

Sumber: Data Diolah (2018)

Peluang utama wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam dengan nilai skor bobot sebesar 0,616 dan nilai *rating* sebesar 3,600. Dari dua hal tersebut dapat dihubungkan bahwa peluang utama mempunyai skor bobot dengan nilai *rating* tertinggi kedua. Perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam menjadi peluang utama karena Kebun Bibit Kediri menyediakan wisata edukasi yang telah mengikuti tren kegiatan kepariwisataan di Indonesia yaitu wisata alam yang berpeluang menarik lebih banyak pengunjung untuk berwisata edukasi di Kebun Bibit Kediri.

Ancaman utama wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu fasilitas wisata edukasi pesaing dengan nilai skor bobot sebesar 0,184 dan nilai *rating* sebesar 1,800. Dari dua hal tersebut dapat dihubungkan bahwa ancaman utama mempunyai skor bobot dengan nilai *rating* terendah. Fasilitas wisata edukasi pesaing menjadi ancaman utama karena fasilitas menjadi salah satu pertimbangan penting pengunjung. Fasilitas pesaing yang lebih baik dapat mempengaruhi tingkat keputusan pengunjung untuk berwisata edukasi ditempat pesaing.

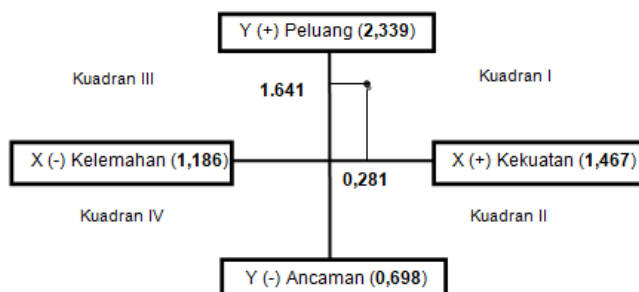
Nilai EFE merupakan penjumlahan dari skor bobot faktor peluang dan skor bobot faktor ancaman Kebun Bibit Kediri.

Total nilai EFE yaitu sebesar 3,037 yang menunjukkan bahwa posisi eksternal Kebun Bibit Kediri berada pada posisi eksternal yang kuat. Kebun Bibit Kediri mampu memanfaatkan peluang guna mengatasi atau meminimalkan ancaman eksternal.

4.5 Tahap Pencocokan

4.5.1 Diagram SWOT

Hasil analisis IFE untuk faktor kekuatan mempunyai skor sebesar 1,467 dan faktor kelemahan dengan skor sebesar 1,186. Identifikasi EFE untuk faktor peluang mempunyai skor sebesar 2,339 dan faktor ancaman dengan skor sebesar 0,698. Untuk menentukan posisi titik koordinat Kebun Bibit Kediri maka dihitung selisih skor dari kedua faktor. Selisih faktor internal Kebun Bibit Kediri yaitu 0,281 sedangkan selisih dari faktor eksternal yaitu 1,641. Posisi titik koordinat Kebun Bibit Kediri dapat dilihat dalam **Gambar 4.7**.



Gambar 4.7. Posisi Titik Koordinat Kebun Bibit Kediri
Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan diagram diatas, menunjukkan bahwa wisata edukasi Kebun Bibit Kediri berada pada kuadran I yaitu pada situasi menguntungkan yang mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi pertumbuhan agresif yang dapat diimplementasikan di Kebun Bibit Kediri meliputi strategi kombinasi penetrasi pasar dan integrasi ke depan dengan meningkatkan pengelolaan manajemen serta penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja. Hal tersebut digunakan untuk meningkatkan kontrol atas jasa yang ditawarkan dan

untuk meningkatkan jasa saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih hebat. Selain itu, juga dapat menerapkan strategi pengembangan produk dengan mengembangkan varian wisata edukasi Kebun Bibit Kediri seperti membuka pelatihan pengembangbiakan tanaman dan lain sebagainya. Menurut Putri dan Widodo (2015), strategi yang cocok pada kuadran agresif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, atau strategi kombinasi semuanya bisa digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

4.5.2 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi. Formulasi strategi dilakukan dengan mengkombinasikan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman sehingga diperoleh empat tipe strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T, dan strategi W-T. Empat tipe strategi pengembangan dalam matriks SWOT dapat dilihat pada **Tabel 4.4** yang secara terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Strategi S-O (*Strenght-Opportunity*)

Strategi S-O merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Berdasarkan hasil analisis diperoleh tiga alternatif strategi pengembangan yaitu:

a. Meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri (ST1)

Peningkatan pengelolaan manajemen yang perlu dilakukan di Kebun Bibit Kediri yaitu mengadakan rapat rutin dan membentuk struktur organisasi yang jelas. Rapat rutin bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai sehingga tidak adanya kebingungan pekerja maupun pihak yang bekerja sama dengan Kebun Bibit Kediri. Beberapa hal yang perlu dirundingkan dalam rapat yaitu

mengenai jadwal wisata edukasi, pembukuan keuangan, hingga rapat mengenai perencanaan pengembangan wisata edukasi lainnya. Selain itu, juga perlu membentuk struktur organisasi yang jelas sehingga tercipta kesatuan yang dapat digerakkan dalam rangka mencapai tujuan. Saat ini pemilik tidak hanya mengontrol namun juga melakukan semua tugas yang menyebabkan sistem kerja tidak berjalan dengan efisien. Diperlukan adanya pembagian tugas dan wewenang yang disesuaikan dengan kompetensi pekerja sehingga dapat menjadi lebih teratur dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari dan para pekerja akan merasa lebih nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Melati (2015), penerapan manajemen yang baik akan berdampak kepada peningkatan produktivitas suatu usaha dengan cara memanfaatkan sumberdaya yang ada dengan optimal

b. Pengembangan varian edukasi (ST2)

Strategi pengembangan varian edukasi bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan menambah edukasi baru sesuai dengan kebutuhan pengunjung. Pengembangan varian edukasi yang dapat dilakukan seperti pelatihan melakukan stek, okulasi, cangkok tanaman dan lain sebagainya. Kebun Bibit Kediri hanya memberikan edukasi buah lokal dan tanaman konservasi tanpa adanya pelatihan pengembangbiakan tanaman seperti stek, okulasi, maupun cangkok padahal pelatihan tersebut banyak diminati oleh masyarakat ataupun pelajar. Menurut Firawan dan Suryawan (2016), pengembangan daya tarik wisata adalah langkah yang dilakukan untuk membuat daya tarik wisata maju sehingga lebih banyak dikunjungi. Pengembangan daya tarik wisata yang dilakukan yaitu dengan menggali berbagai potensi yang bisa dikembangkan.

Tabel 4.4 Matriks SWOT Kebun Bibit Kediri

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: center;">Eksternal</p>	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem <i>booking</i> untuk prediksi jumlah pengunjung 2. Pengarahan sebelum wisata edukasi dimulai 3. Wisata edukasi berbasis alam yang menarik untuk dikunjungi 4. Harga wisata edukasi 5. Pemberian edukasi yang interaktif 6. Pelayanan paket wisata edukasi 7 Suasana tempat wisata edukasi 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Wisata edukasi tidak dalam satu tempat 2 Area parkir 3 Intensitas promosi 4 Segmentasi pasar 5 <i>Soft skill</i> tenaga kerja 6 Jumlah <i>guide</i> (pembimbing wisata) 7 Situs <i>website</i>
<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya pendapatan masyarakat 2. Perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam 3. Dukungan pemerintah daerah 4. Kemajuan teknologi <p>Threat (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi pesaing 2. Fasilitas wisata edukasi pesaing 3. Munculnya wisata edukasi baru 	<p>Strategi S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri (ST1) (S1,S2,O3) • Pengembangan varian edukasi (ST2)(S4,S6,O1,O2) • Penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja (ST3)(S6,O4) <p>Strategi S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri (ST7) (S3, S5, S7,T3) 	<p>Strategi W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas segmentasi pasar (ST4) (W4,O1,O2) • Memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5)(W5,O3) • Menambah jumlah <i>guide</i> (ST7) (W6,O3) <p>Strategi W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan promosi melalui iklan dan mengikuti <i>event-event</i> tertentu (ST8) (W3,W7,T1,T3) • Menambah fasilitas wisata edukasi (ST9) (W1,W2,T2,T3)

Sumber: Data Diolah (2018)

c. Penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja (ST3)

Strategi menggunakan teknologi komputer dalam sistem kerja bertujuan untuk memudahkan pekerjaan sehingga dapat lebih efektif dan efisien. Saat ini pencatatan keuangan dan data pengunjung masih ditulis secara manual serta tidak semuanya direkap sehingga adanya resiko kehilangan data dan rentan terjadinya kesalahan pencatatan. Hal tersebut juga dapat menyebabkan pemilik mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi usaha yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kebun Bibit Kediri seharusnya dapat memanfaatkan media komputer atau laptop untuk pencatatan keuangan, rekap data pengunjung, dan lain sebagainya. Menurut Sari (2011), perkembangan teknologi saat ini sudah dimanfaatkan oleh banyak pelaku usaha wisata. Teknologi sangat membantu kinerja dari suatu perusahaan seperti untuk pendataan tiket dan laporan keuangan.

2. Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

Strategi W-O merupakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Berdasarkan hasil analisis diperoleh tiga alternatif strategi pengembangan yaitu:

a. Memperluas segmentasi pasar (ST4)

Strategi memperluas segmentasi pasar bertujuan agar kunjungan wisata edukasi dapat mencapai hasil yang maksimal. Memperluas segmentasi pasar dilakukan dengan survei pasar mengenai pengunjung potensial yang paling menguntungkan, merencanakan varian wisata edukasi yang dapat memenuhi permintaan pasar serta menentukan cara-cara promosi yang tepat untuk Kebun Bibit Kediri. Segmentasi Kebun Bibit Kediri dapat diperluas dengan menambah segmen baru yaitu pelajar dan masyarakat dari daerah Jawa Timur dan sekitarnya dengan adanya peluang perubahan pola pikir masyarakat untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam dan juga didukung lokasi yang terkenal dengan Desa Wisata Jambu serta lokasi yang dekat dengan Kampung Inggris Pare. Menurut Ginting dkk (2015), salah satu syarat segmentasi yang efektif yaitu

ukurannya cukup besar, artinya sebuah segmen akan layak bila cukup besar atau cukup menguntungkan. Meskipun pada dasarnya segmentasi pasar membagi kelompok luas menjadi sempit, tapi bukan berarti kelompok tersebut dapat sangat sempit dengan jumlah pengunjung yang minim.

b. Memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5)

Strategi memberikan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kualitas pekerja. Pelatihan yang dapat dilakukan yaitu *in-house training* yang sederhana dengan meminta pekerja saling melatih karena antar pekerja memiliki ketrampilan yang berbeda. Selain itu, dapat melakukan *public training* yaitu dengan mengikuti kegiatan pelatihan langsung dari para profesional yang berpengalaman dibidangnya. Saat ini, pelatihan yang perlu diberikan untuk pekerja Kebun Bibit Kediri yaitu program pelatihan kemampuan non teknis (*soft skills*) untuk mengatasi kelemahan pekerja yang kurang memiliki *soft skills* yang baik. *Soft Skills* yang dibutuhkan Kebun Bibit Kediri yaitu mudah bersosialisasi, kreatif, tanggap, dan energik yang telah disesuaikan dengan jasa yang ditawarkan yaitu memberikan pelayanan wisata edukasi. Menurut Dewi dan Ariyanto (2016), pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau karyawan yang dimiliki. Peningkatan kualitas tersebut ditujukan untuk kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi.

c. Menambah jumlah *guide* (ST7)

Strategi menambah jumlah *guide* bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengunjung. Rata-rata jumlah pengunjung wisata edukasi Kebun Bibit Kediri yaitu sekitar 100 orang tiap kunjungan dengan jumlah *guide* yang tersedia hanya 3 orang. Jumlah *guide* tersebut minim sehingga kinerjanya tidak optimal karena *guide* dapat bekerja dengan optimal jika hanya melayani 10-15 pengunjung. Oleh karena itu, diperlukan penambahan jumlah *guide* melalui proses rekrutmen yang dapat dirundingkan dalam rapat wisata edukasi Kebun Bibit Kediri. Menurut ketua bidang pengembangan pariwisata, peran *guide* penting untuk memberikan edukasi yang nyata kepada

pengunjung. Wisata edukasi sebaiknya melibatkan warga dengan merekrut *guide* dari warga sekitar yang telah memenuhi persyaratan utama menjadi *guide*. Menurut Egar dkk (2017), setidaknya ada beberapa hal yang harus dikuasai oleh *tour guide* yaitu pengetahuan yang meliputi penguasaan informasi destinasi wisata, pertolongan pertama pada kecelakaan, budaya wisatawan dan penguasaan bahasa asing. Selain pengetahuan seorang *tour guide* juga harus berpenampilan yang bersih, tidak berlebihan, rapi serta memiliki kesehatan dan kebugaran saat bekerja.

3. Strategi S-T (*Strenght-Threat*)

Strategi S-T merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman. Berdasarkan hasil analisis diperoleh satu alternatif strategi pengembangan yaitu:

a. Meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri (ST7)

Strategi meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri bertujuan untuk menghadapi ancaman munculnya wisata edukasi baru. Meningkatkan citra wisata edukasi dapat dilakukan dengan cara mempertahankan kekuatan utama yaitu pemberian edukasi yang interaktif serta menerapkan saptapesona. Pemilik harus membudidayakan sapta pesona dalam kegiatan sehari-hari dengan menciptakan rasa aman, tertib, bersih, sejuk, indah, ramah, dan kenangan pada wisata edukasi Kebun Bibit Kediri. Pengunjung dianggap sebagai seorang tamu yang harus dimuliakan sehingga akan dikenang dan pengunjung merasa puas. Apabila dapat memberikan wisata edukasi dengan pelayanan terbaik maka pengunjung akan memberikan citra yang baik pula terhadap jasa yang ditawarkannya. Citra yang baik pada masyarakat akan mempengaruhi tingkat kedatangan pengunjung untuk berwisata edukasi di Kebun Bibit Kediri daripada wisata edukasi baru. Menurut Amalia dan Murwatiningsih (2016), tingginya citra destinasi, akan meningkatkan kepuasan pengunjung yang selanjutnya akan mempengaruhi peningkatan loyalitas pengunjung.

4. Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

Strategi W-T merupakan strategi untuk mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Berdasarkan hasil analisis diperoleh dua alternatif strategi pengembangan yaitu:

a. Meningkatkan promosi melalui iklan dan mengikuti *event-event* tertentu (ST8)

Strategi meningkatkan promosi melalui iklan seperti media sosial, *website*, brosur, surat kabar, TV, dan radio serta mengikuti *event-event* tertentu bertujuan untuk mengenalkan wisata edukasi Kebun Bibit Kediri agar lebih dikenal masyarakat luas sehingga mampu meningkatkan kunjungan wisata edukasi. Promosi melalui media sosial seperti instagram harus rutin mengunggah foto maupun informasi terbaru yang menarik mengenai wisata edukasi. Promosi melalui *website* juga harus ditingkatkan dengan cara menampilkan semua wisata edukasi beserta detail informasinya dan mempermudah proses *booking* dengan memanfaatkan *website* tersebut. Promosi melalui brosur harus disebarluaskan ke masyarakat umum. Promosi melalui TV sudah baik namun untuk surat kabar dan radio perlu ditingkatkan intensitas iklan wisata edukasi Kebun Bibit Kediri. Promosi yang terakhir yaitu perlu mengikuti *event-event* tertentu yang diselenggarakan dinas pariwisata seperti pekan budaya dan pariwisata Kabupaten Kediri atau *event* lain diluar kota sehingga dapat lebih dikenal masyarakat Kediri dan sekitarnya. Menurut Aini (2016), meningkatkan promosi melalui iklan, *website*, dan mengikuti *event-event* tertentu merupakan strategi yang dapat digunakan untuk mengurangi kelemahan intensitas pengiklanan produk yang rendah dan diharapkan dapat menghindari ancaman dari pendatang baru.

b. Menambah fasilitas wisata edukasi (ST9)

Strategi menambah fasilitas wisata edukasi bertujuan untuk mengatasi kelemahan Kebun Bibit Kediri serta menambah kepuasan pengunjung saat berwisata edukasi. Fasilitas yang perlu ditambahkan yaitu memberikan kendaraan operasional wisata seperti kereta kelinci untuk paket wisata edukasi yang

memerlukan perpindahan tempat dan menambahkan tempat parkir yang aman karena selama ini pengunjung merasa bahwa lahan parkir Kebun Bibit Kediri tidak tertata rapi dan kurang luas. Selain itu juga perlu ditambahkan amenitas wisata untuk memberikan kemudahan bagi pengunjung. Amenitas wisata yang dapat ditambahkan di Kebun Bibit Kediri yaitu toko souvenir (menjual kaos wisata edukasi, gantungan kunci, hiasan taman, dan lain sebagainya), fasilitas Anjungan Tunai Mandiri (ATM), ruang istirahat dan penginapan, serta fasilitas kesehatan. Menurut Rosita (2017), perkembangan dunia wisata diharapkan akan berdampak pada peningkatan kunjungan wisatawan, hal ini perlu didukung dengan tersedianya fasilitas-fasilitas pendukung industri pariwisata, disamping dengan terus memperbaiki obyek dan daya tarik wisata yang akan ditawarkan

4.6 Tahap Keputusan

4.6.1 *Multi-Attribute Utility Theory*

Penentuan prioritas alternatif strategi menggunakan model MAUT dengan atribut biaya, waktu, infrastruktur, dan pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya. Kuesioner model MAUT diberikan kepada pemilik Kebun Bibit Kediri (R1) dan ketua bidang pengembangan pariwisata Dinas Pariwisata Kabupaten Kediri (R2). **Tabel 4.5** menunjukkan bobot masing-masing atribut pada model MAUT yang diisi oleh pemilik dan Dinas Pariwisata Kabupaten Kediri.

Tabel 4.5 Bobot Atribut Model MAUT

No	Atribut	R1		R2	
		Jumlah	Bobot	Jumlah	Bobot
1	Biaya	4	0,2353	5	0,2941
2	Waktu	4	0,2353	3	0,1765
3	Infrastruktur	5	0,2941	5	0,2941
4	Pendapat Pengusaha atau Ahli dibidangnya	4	0,2353	4	0,2353
Total		17	1,0000	17	1,0000

Sumber: Data Diolah (2018)

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa pemilik Kebun Bibit Kediri memberikan bobot tertinggi dengan nilai sebesar 0,2941 pada atribut infrastruktur sedangkan ketua bidang pengembangan pariwisata memberikan bobot tertinggi dengan nilai 0,2941 pada atribut biaya dan infrastruktur. Kedua responden menunjukkan bahwa atribut yang sangat penting dalam pengembangan wisata edukasi yaitu biaya dan infrastruktur. Biaya menjadi sangat penting karena untuk implementasi strategi perlu mempertimbangkan besarnya biaya yang akan disesuaikan dengan kondisi keuangan. Infrastruktur juga menjadi sangat penting karena digunakan sebagai penunjang utama untuk mendukung pelaksanaan strategi agar dapat berjalan dengan baik. Misalnya infrastruktur jalan menjadi sangat penting karena apabila pembangunan tempat wisata edukasi yang sangat bagus namun tidak ditunjang dengan kondisi jalan yang baik maka pembangunan tersebut sia-sia dan menyebabkan kunjungan wisata tidak mencapai target yang diinginkan.

Menurut Wibowo dkk (2017), efektifitas dan efisiensi perusahaan sangat penting terutama dalam mengendalikan biaya sehingga tidak terjadi pemborosan. Perusahaan memilih strategi yang tepat guna mendukung tujuan efisiensi sehingga perusahaan mencapai tingkat laba yang diharapkan. Menurut Astami dan Erli (2015), infrastruktur berperan sangat penting dalam mendorong kualitas wisata. Infrastruktur yang memadai dapat digunakan untuk mendukung pengembangan wisata tersebut.

Apabila telah mengetahui bobot atribut, maka responden diharuskan untuk memberikan nilai pada semua alternatif strategi dengan mempertimbangkan atribut yang telah ditentukan. Hasil penilaian responden dapat dilihat pada **Lampiran 6**. Tahap selanjutnya yaitu penentuan nilai utilitas tiap atribut yang akan dihitung menggunakan fungsi utilitas. Kemudian dihitung total nilai utilitas tiap alternatif strategi menggunakan rumus dengan mengalikan nilai utilitas masing-masing atribut dengan bobot atributnya. Perhitungan nilai utilitas dan nilai total utilitas dapat dilihat pada **Lampiran 7**. Menurut

Susanty dkk (2015), strategi yang diusulkan akan disusun prioritasnya berdasarkan nilai utilitas. Nilai utilitas tentang besarnya biaya, lamanya waktu, dan kesiapan infrastruktur untuk merealisasikan strategi yang diusulkan, serta tingkat kepentingan dari suatu strategi dibandingkan strategi lainnya. Urutan peringkat prioritas didapatkan dari hasil perhitungan rata-rata kedua responden. **Tabel 4.6** menunjukkan hasil rekapitan peringkat prioritas strategi dari kedua responden.

Tabel 4.6 Hasil Peringkat Prioritas Strategi Kedua Responden

Alternatif Strategi	R1	R2	Rata-rata	Peringkat
1. Meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri	0,885	0,904	0,8945	I
2. Pengembangan varian edukasi	0,963	0,816	0,871	II
3. Penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja	0,926	0,779	0,8525	IV
4. Memperluas segmentasi pasar	0,889	0,800	0,8445	V
5. Memberikan pelatihan kepada pekerja	0,897	0,837	0,867	III
6. Menambah jumlah <i>guide</i>	0,897	0,779	0,838	VI
7. Meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri	0,809	0,807	0,808	VII
8. Mengencarkan promosi melalui iklan dan mengikuti <i>event- event</i> tertentu	0,845	0,748	0,7965	VIII
9. Menambah fasilitas wisata edukasi	0,808	0,629	0,7182	IX

Sumber: Data Diolah (2018)

Berdasarkan hasil rekapan perhitungan model MAUT, didapatkan tiga prioritas alternatif strategi dengan nilai utilitas tertinggi yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri (ST1)

Ditinjau dari atribut biaya, pemilik Kebun Bibit Kediri menunjukkan bahwa untuk melaksanakan strategi ini dibutuhkan biaya sekitar Rp. 25.000.000 hingga kurang dari Rp. 50.000.000 sedangkan ketua bidang pengembangan pariwisata menunjukkan bahwa dibutuhkan biaya kurang dari Rp. 25.000.000. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan estimasi harga yang dikeluarkan untuk melaksanakan strategi ini. Biaya tersebut akan dialokasikan untuk kegiatan rapat seperti membahas perencanaan pengembangan wisata edukasi yang akan dilakukan yaitu penentuan jadwal wisata edukasi hingga cara pelayanan terbaik kepada pengunjung saat wisata edukasi berlangsung. Selain itu, juga diperlukan pembentukan struktur organisasi yang jelas. Kegiatan tersebut membutuhkan konsumsi, pembuatan laporan, maupun pembelian peralatan rapat seperti LCD dan lain-lain.

Dari segi waktu, strategi ini termasuk strategi jangka pendek yaitu kurang dari 6 bulan. Kedua responden memilih jangka pendek karena saat ini Kebun Bibit Kediri mulai memperbaiki pengelolaan manajemennya namun berjalan kurang optimal. Dari segi infrastruktur, kedua responden berpendapat bahwa sarana dan prasarana yang tersedia di Kebun Bibit Kediri sangat memadai untuk melaksanakan strategi ini. Sarana dan prasarana yang mendukung strategi ini yaitu adanya tempat pertemuan untuk melaksanakan kegiatan rapat, tersediannya cafe, alat komunikasi, transportasi, dan tersedianya peralatan dan perlengkapan rapat. Dari segi pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya, pemilik sangat setuju sekali apabila strategi ini diterapkan di Kebun Bibit Kediri sedangkan ketua pengembangan pariwisata setuju apabila strategi ini diterapkan.

Strategi meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri merupakan prioritas pertama. Hal tersebut dikarenakan mempunyai nilai rata-rata total utilitas tertinggi sebesar 0,8945. Nilai 0,8945 menunjukkan bahwa strategi ini merupakan pilihan terbaik karena mendekati nilai 1. Strategi ini penting untuk diterapkan karena manajemen merupakan kegiatan utama dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi dalam memberikan layanan kepada pelanggannya dapat diamati melalui kinerja organisasi. Kinerja sebuah organisasi bisa diketahui baik apabila kinerja manajerial dan kinerja organisasional dapat digabungkan (Heridiansyah dan Dwi, 2012).

2. Pengembangan varian edukasi (ST2)

Ditinjau dari atribut biaya, kedua responden menunjukkan bahwa untuk melaksanakan strategi ini dibutuhkan biaya kurang dari Rp. 25.000.000. Biaya tersebut akan dialokasikan untuk kegiatan survei mengenai varian edukasi yang diinginkan pengujung, melakukan pengenalan varian edukasi baru, memberi pengetahuan kepada pekerja mengenai varian edukasi baru, dan menyiapkan peralatan maupun perlengkapan untuk wisata edukasi tersebut. Dari segi waktu, pemilik menunjukkan bahwa strategi ini termasuk strategi jangka pendek yaitu kurang dari 6 bulan karena saat ini pemilik mulai mengembangkan varian edukasi baru. Ketua bidang pengembangan pariwisata menunjukkan bahwa strategi ini termasuk strategi jangka menengah yaitu 6-24 bulan karena untuk mengembangkan varian edukasi diperlukan perencanaan yang matang sehingga diterima pasar dan dapat meningkatkan kunjungan wisata edukasi.

Dari segi infrastruktur, kedua responden menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia sangat memadai untuk melaksanakan strategi ini. Sarana dan prasarana yang mendukung strategi ini yaitu tersedianya transportasi, komunikasi, media sosial untuk pengenalan varian edukasi baru, tersedianya lahan serta peralatan maupun perlengkapan untuk pelaksanaan kegiatan edukasi. Dari pendapat pengusaha

atau ahli dibidangnya, pemilik sangat setuju sekali apabila strategi ini diterapkan di Kebun Bibit Kediri sedangkan ketua pengembangan pariwisata setuju apabila strategi ini diterapkan di Kebun Bibit Kediri.

Strategi pengembangan varian edukasi merupakan prioritas kedua. Hal tersebut dikarenakan mempunyai nilai rata-rata total utilitas tertinggi kedua sebesar 0,871. Nilai 0,871 menunjukkan bahwa strategi ini merupakan pilihan terbaik karena mendekati nilai 1. Strategi ini penting diterapkan di Kebun Bibit Kediri karena kesetiaan konsumen terhadap produk bukan merupakan sesuatu yang tetap, selalu ada produk-produk pesaing. Kemampuan perusahaan untuk menarik konsumen sebanyak-banyaknya akan mengakibatkan konsumen semakin tergantung kepada produk yang dihasilkan dan melakukan pembelian secara berulang-ulang. Untuk itu perlu dilakukannya suatu pengembangan produk untuk memperbaiki produk yang ada atau untuk menambah banyaknya ragam produk (Ato'illah, 2015).

3. Memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5)

Ditinjau dari atribut biaya, pemilik Kebun Bibit Kediri menunjukkan bahwa untuk melaksanakan strategi ini dibutuhkan biaya kurang dari Rp. 25.000.000 sedangkan ketua bidang pengembangan pariwisata menunjukkan bahwa untuk melaksanakan strategi ini dibutuhkan biaya sekitar Rp. 25.000.000 hingga kurang dari Rp. 50.000.000. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan estimasi harga yang dikeluarkan untuk melaksanakan strategi ini. Biaya tersebut akan dialokasikan untuk kegiatan pelatihan kepada pekerja Kebun Bibit Kediri. Dari segi waktu, kedua responden menunjukkan bahwa strategi ini termasuk strategi jangka pendek yaitu kurang dari 6 bulan.

Dari segi infrastruktur, pemilik menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia di Kebun Bibit Kediri memadai untuk melaksanakan strategi ini sedangkan ketua bidang pengembangan pariwisata menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia sangat memadai. Sarana dan prasarana yang mendukung strategi ini yaitu tersedianya transportasi, komunikasi, penginapan, gedung, dan tersedianya lembaga pelatihan. Dari segi pendapat pengusaha atau ahli dibidangnya, kedua responden sangat setuju apabila strategi ini diterapkan di Kebun Bibit Kediri.

Strategi memberikan pelatihan kepada pekerja merupakan prioritas ketiga. Hal tersebut dikarenakan mempunyai nilai rata-rata total utilitas tertinggi ketiga sebesar 0,867. Nilai 0,867 menunjukkan bahwa strategi ini merupakan pilihan terbaik karena mendekati nilai 1. Strategi ini menjadi prioritas karena Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pekerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting sebagai penggerak usaha. Pekerja sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Menurut Wicaksono (2016), pemberian pelatihan kepada karyawan pada perusahaan tersebut sangat diperlukan karena akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemberian pelatihan oleh perusahaan akan menentukan tinggi rendahnya kemampuan kerja, karena dengan adanya pemberian pelatihan dapat memberikan pengaruh pada peningkatan kemampuan karyawan.

1.7 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif yang menempati tiga prioritas utama strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi yaitu meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri (ST1), pengembangan varian edukasi (ST2), dan memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5). ST1 dan ST2 mulai diterapkan namun kurang optimal karena terhalang kuantitas dan kualitas SDM yang dimiliki Kebun Bibit Kediri. Sedangkan ST5 belum diterapkan dan menjadi pertimbangan pemilik untuk menerapkan strategi tersebut.

ST1 perlu diterapkan karena selama ini pengelolaan manajemen yang kurang baik seperti pelaksanaan semua kegiatan yang hanya di *handle* oleh pemilik akan berdampak pada kebingungan pekerja dan beberapa pihak yang terkait. Penerapan ST1 di Kebun Bibit Kediri dapat dilakukan dengan cara mengadakan rapat rutin dan membentuk struktur organisasi yang jelas. Rapat rutin diperlukan sebagai upaya dalam kegiatan perencanaan wisata edukasi agar dapat tercapainya tujuan usaha.

ST2 mulai diterapkan oleh pemilik Kebun Bibit Kediri dengan berinovasi untuk membuka wisata baru yaitu wisata edukasi sejuta warna dalam mengembangkan paket wisata edukasi yang bekerja sama dengan warga. Menurut survei pasar, pengembangan varian edukasi yang dapat diterapkan di Kebun Bibit Kediri yaitu pelatihan pengembangbiakan tanaman seperti stek, okulasi, maupun cangkok yang banyak diminati pengunjung. Namun pelatihan tersebut belum bisa diterapkan di Kebun Bibit Kediri karena terhalang jumlah SDM yang dimiliki. Pengembangan varian edukasi harus diiringi dengan penambahan jumlah SDM sehingga pengunjung mendapatkan edukasi sesuai dengan yang diinginkan.

ST5 belum diterapkan di Kebun Bibit Kediri karena saat ini pemilik fokus untuk mengembangkan pasar dan kurang memperhatikan kualitas SDM. Pekerja selama ini hanya diberikan pengarahan dan pengetahuan oleh pemilik tanpa adanya program pelatihan sehingga mayoritas pekerja kurang memiliki *soft skills* yang baik. Penerapan ST5 dilakukan dengan cara mengadakan pelatihan terutama pelatihan *softskills* untuk pekerja. Pelatihan ini diharapkan mampu meningkatkan pengetahuan maupun keterampilan pekerja sehingga dapat berkeja dengan optimal.



V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Faktor internal yang paling mempengaruhi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi dari segi kekuatan yaitu pemberian edukasi yang interaktif dengan skor bobot sebesar 0,258 sedangkan dari segi kelemahan yaitu *soft skill* tenaga kerja dengan skor bobot sebesar 0,142. Faktor eksternal yang paling mempengaruhi dari segi peluang yaitu perubahan pola pikir untuk lebih memilih wisata edukasi berbasis alam dengan skor bobot sebesar 0,616 sedangkan dari segi ancaman yaitu fasilitas wisata edukasi pesaing dengan skor bobot sebesar 0,184.
2. Alternatif strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan matriks SWOT yaitu meningkatkan pengelolaan manajemen Kebun Bibit Kediri (ST1), pengembangan varian edukasi (ST2), penggunaan teknologi komputer dalam sistem kerja (ST3), memperluas segmentasi pasar (ST4), memberikan pelatihan kepada pekerja (ST5), menambah jumlah *guide* (ST7), meningkatkan citra wisata edukasi Kebun Bibit Kediri (ST7), meningkatkan promosi melalui iklan dan mengikuti *event-event* tertentu (ST8), serta menambah fasilitas wisata edukasi (ST9).
3. Urutan prioritas strategi pengembangan Kebun Bibit Kediri sebagai wisata edukasi berdasarkan MAUT yaitu ST1 dengan nilai total utilitas sebesar 0,8945, ST2 dengan nilai total utilitas sebesar 0,871, dan ST3 dengan nilai total utilitas sebesar 0,867.

5.2 Saran

1. Kebun Bibit Kediri perlu mengurus surat izin Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) untuk meningkatkan kredibilitas usaha. Selain itu, dalam kegiatan promosi harus memberikan keadaan sesuai di lapang sehingga pengunjung mendapatkan wisata edukasi sesuai dengan yang diharapkan.

2. Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu harus dipastikan kuesioner yang disebarakan diisi langsung oleh responden untuk menghindari jawaban yang tidak konsisten dan diharapkan dapat mengembangkan atribut pada model MAUT yang akan digunakan dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Atifudin dan Sonang S. 2016. **Pengaruh Lokasi, Promosi, dan Harga terhadap Kepuasan Konsumen di Wisata Bahari Lamongan.** Imu dan Riset Manejemen. 5(12):1-17
- Aini, Z. 2016. **Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Keripik Kentang Menggunakan Analisis SWOT, QSPM, dan Model MAUT (Studi Kasus di UKM Agronas Gizi Food Batu).** Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang
- Andrasmoro, D., Sigit S., dan Danang E. 2015. **Pengembangan Potensi Pariwisata Pendidikan Geografi dengan Analisis Kurikulum, Geografi SMA untuk Meningkatkan Daya Tarik Wisata di Kabupaten Karanganyar Tahun 2013.** GeoEco.1(2): 180-194
- Anggraeni, P., Sunarti, M. Kholid. 2017. **Analisis SWOT Pada UMKM Keripik Tempe Amel Malang Dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.** Administrasi Bisnis. 43(1): 104-113
- Anusha. 2016. **Brand and Marketing Mix- A Review.** Global Economics. 4(3): 1-4
- Amalia, I., dan Murwatining Sih. 2016. **Pengaruh Citra Destinasi dan Nilai Pelanggan Terhadap Loyalitas Pengunjung Melalui Kepuasan Pengunjung.** Management Analysis Journal. 5(3): 257-268
- Array, O. 2014. **Team Building as an Organization Development Strategy.** Management and Business Research. 14(3) : 1-5
- Astami, A., dan Ketut D.M.E. 2015. **Penentuan Prioritas Pengembangan Infrastruktur Kawasan Wisata Bahari di Desa Sumberejo, Desa Lojejer dan Desa Puger Kulon, Kabupaten Jember Berdasarkan Preferensi Pengunjung dan Masyarakat.** Teknik ITS. 4(1): 45-50
- Ato'illah, M. 2015. **Analisis Pengembangan Produk Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pupuk.** WIGA. 5(1): 68-73

- Badan Pusat Statistik. 2016. **Statistik Daerah Kabupaten Kediri 2016**. Badan Pusat Statistik. Kediri
- Budi, A., dan Purbayu S. 2013. **Analisis Permintaan Obyek Wisata Masjid Agung Semarang**. *Diponegoro Journal of Economics*. 2(2):1-15
- Cahyono, P. 2016. **Implementasi Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk Jasa Asuransi Kecelakaan dan Kematian pada PT Prudential Cabang Lamongan**. *Penelitian Ilmu Manajemen*. 1(2): 129-138
- David, F.R. 2009. **Manajemen Strategis Konsep Edisi 12**. Salemba Empat. Jakarta.
- David, F.R., dan Forest R.D. 2017. **Manajemen Strategik Konsep Edisi 15**. Salemba Empat. Jakarta
- Dewi, R. dan Eny A. 2016. **Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Group CTO Office PT Indosat**. *Telaah Bisnis*. 17(2): 113-130
- Effendi, U., Retno A., dan Diana C. 2017. **Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar**. *Industria: Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. 6(1): 31-40
- Egar, N., Donny A., Fitri Y., dan Siti M. 2017. **Pemberdayaan Remaja Desa Wisata Bendosari Kecamatan Plantungan Kabupaten Kendal Melalui Pelatihan Kepemanduwisataan**. *JDC*. 1(2): 150-157
- Fadlallah, A. 2015. **The Effect of Applying Managerial Skills in the Field of Management (An Application on Sundanese Universities in Khartoum)**. *Bussiness and Management*. 3(10):245-252
- Febriana, T., Ardhianiswari D.E., dan Yunita K.S. 2015. **It/Is Roles As The Business Enabler Bisnis On PT. Voltras Travel**. *ComTech*. 6(3): 435-443

- Feriaty, S.R., Yuniar, dan Ratna P. 2015. **Rumusan Strategi Perusahaan PT. PINDAD (PERSERO) untuk Bisnis E-Clip dalam Menghadapi Persaingan Industri.** Teknik Industri. 4(3): 377-388
- Fitri. 2017. **Analisis Segmentasi, Targeting, Positioning (STP) Terhadap Peningkatan Volume Penjualan pada Rumah Griya Mulya Sari di Kota Makassar.** Riset Edisi XVI. 3(4): 1-12
- Firawan, I., dan Ida S. 2016. **Potensi Daya Tarik Wisata Air Terjun Nungnung sebagai Daya Tarik Wisata Alam.** Destinasi Pariwisata. 4(2): 92-95
- Gama, A., Ni Wayan R., dan Ni Putu N. 2016. **Pengaruh Lokasi, Fasilitas, dan Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Pasar Seni Guwang Sukawati).** Undhirabali. 11(1): 22-30
- Ganiardi, M.A. 2014. **Sistem Pengambilan Keputusan Pengembangan Perumahan menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process – Multi Attribute Utility Theory.** Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi dan Aplikasinya, Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang, pp.81-89
- Ginting, M., I Made K., dan I Nyoman S. 2015. **Analisis Segmentasi Pasar Wisatawan Mancanegara yang Berkunjung ke Bali dari Aspek Sosio-Ekonomi, Demografi, Psikografi, dan Perilaku.** IPTA. 3(2): 98-101
- Guyana, J., dan Mustamu. 2013. **Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak dalam Industri Pelayaran.** AGORA. 1(3): 1-13
- Hendryadi. 2017. **Validitas Isi: Tahap Awal Pengembangan Kuesioner.** Riset Manajemen dan Bisnis. 2(2): 169-178
- Heridiansyah, J., dan Dwi P. 2012. **Manajemen Kinerja sebagai Media Perubahan.** STIE Semarang. 4(3): 29-38

- Herjanto, E. 2008. **Manajemen Operasi Edisi Ketiga**. Grasindo. Jakarta
- Heryanto. 2017. **Pendidikan Karakter Anak usia Dini Berbasis Lingkungan Alam**. Pendidikan Anak. 3(2): 92-108
- Hijriati, E., dan Rina M. 2014. **Pengaruh Ekowisata Berbasis Masyarakat Terhadap Perubahan Kondisi Ekologi, Sosial, dan Ekonomi di Kampung Batusuhan, Sukabumi**. Sosiologi Pedesaan. 2(3): 146-159
- Hutabarat, J., dan Martano H. 2006. **Proses, Formasi dan Implementasi Manajemen Strategik Kontemporer Operasionalisasi Strategi**. PT Elex Media Komputindo. Jakarta
- Ishizaka, A., and Philippe N. 2013. **Multi-Criteria Decision Analysis: Method and Software**. Wiley. United Kingdom.
- Isoraite, M. 2016. **Marketing Mix Theoretical Aspects**. International Journal of Research. 4(6): 25-37
- Jannah R., dan Lusiana. 2015. **Aplikasi Penerimaan Karyawan dengan Metode Multi Attribute Utility Theory**. Sains dan Teknologi Informasi. 1(2): 79-89.
- Khori, A. 2016. **Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam**. Manajemen Pendidikan Islam. 1(1): 75-99
- Krisbiyanto. 2011. **Manajemen Pendidikan Berorientasi Pemberdayaan**. Edukasia. 8(1):107-115
- Latief, M. 2017. **Metode Pengajaran Interaktif Lebih Efektif**. Dilihat 27 Maret 2018.<<https://edukasi.kompas.com/read/2017/03/13/10155861/metode.pengajaran.interaktif.lebih.efektif>>
- Lestari, P., I Nyoman K., dan I Gusti R. 2016. **Analisis Karakteristik dan Kebutuhan Parkir di Kabupaten Jembrana (Studi Kasus: Parkir Tepi Jalan Pasar Umum Negara)**. Teknik Sipil. 20(1):41-46
- Machmud, R. 2013. **Hubungan Sistem Informasi Manajemen dan Pelayanan dengan Kinerja Pegawai pada Rutan Makassar**. Capacity STIE AMKOP Makassar. 9(1): 78-84

- Martono, K., dan Rinta K. 2014. **Mobile Augmented Reality Jurusan Sistem Komputer Universitas Diponegoro Berbasis Android (MARSISKOM)**. Sistem Komputer. 4(1): 17-24
- Mateo J.R.S.C. 2012. **Multi-Criteria Analysis In The Renewable Energy Industry**. Springer. London.
- Menteri Pertanian Republik Indonesia. 2017. **Pedoman Teknis Optimalisasi Pemanfaatan Lahan Pekarangan Melalui Kawasan Rumah Pangan Lestari Tahun 2017**. Kementrian Pertanian. Jakarta
- Muammar, I. 2015. **Manajemen Komunikasi Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga daam Pelaksanaan Pekan Budaya Daerah (BIRAU) 2014 di Kabupaten Bulungan**. Ilmu Komunikasi. 3(3): 386-402.
- Mokhamad, T., dan Hartono. 2011. **Model Pengembangan Usaha Kecil Menengah Berbasis Potensi Ekonomi Masyarakat**. WIGA. (1): 1 12
- Muntoha., Jamroni., dan Helmanita T. 2015. **Pemanfaatan Situs Web sebagai Sarana Promosi Desa Songbanyu, Kecamatan Giri Subo, Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta**. Inovasi dan Kewirausahaan. 4(3): 172-176
- Mukti, M., Mochammad M., dan Romula A. 2015. **Strategi Pengembangan Kawasan Barat Sungai Brantas Kota Kediri sebagai Destinasi Pariwisata Daerah untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (Studi di Kawasan Objek Wisata Selomangkleng Kota Kediri)**. Administrasi Publik. 3(11): 1797-1803
- Nadeem, A., Juiping X., Muhammad N., Muhammad H., and Muhammad K.J. 2014. **An Integrated Group Decision-making Process For Supplier Selection and Order Allocation Using Multi-attribute Utility Theory Under Fuzzy Enviroment**. Science IJSBAR.14(1): 205-224
- Nilasari, S. 2014. **Manajemen Strategi itu Gampang untuk Pemula dan Orang Awam**. Dunia Cerdas. Jakarta

- repository.ub.ac.id
- Novaliendry, D. 2011. **Multimedia Pembelajaran Bahasa Mandarin dan Website Promosi**. Teknologi Informasi dan Pendidikan. 3(1): 122-139
- Nurhayati, S. 2008. **Pendekatan QSPM sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah**. Ekonomi Pembangunan. 9(1): 72-82
- Nurseto, S. 2012. **Analisis Pengaruh Lingkungan Industri terhadap Strategi Pemasaran dan Dampaknya terhadap Kinerja Pemasaran**. Administrasi Bisnis. 1(1): 72-83
- Oktavia, N. 2015. **Sistematika Penulisan Karya Ilmiah**. Deepublish publisher. Yogyakarta
- Pertiwi, M., dan Nia B.P. 2014. **Pemilihan Strategi Bisnis IKM Batik Semarang**. Industrial Engineering. 3(4):1-8
- Pujihastuti, I. 2010. **Prinsip Penulisan Kuesioner Penelitian**. Agribisnis dan Pengembangan Wilayah. 2(1): 43-56
- Putra, I., I Nyoman S., dan I GPB. 2016. **Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Terhadap Niat Berkunjung Kembali Wisatawan Mancanegara ke Daya Tarik Wisata Alas Pala Sangeh**. IPTA. 4(2): 1-6
- Putri, A., Usman E., dan Mas'ud E. 2015. **Analisis Perencanaan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Konsumen dengan Metode *Quality Function Deployment* (QFD)**. Industria: Teknologi dan Manajemen Agroindustri. 4(1): 41-52
- Putri, M., dan Marbudo T.W. 2015. **Komparasi Analisis SWOT dan SPACE dalam Menetapkan Strategi Bisnis Berdasarkan Kondisi Lingkungan Perusahaan pada Perusahaan *Outsourcing***. Riset Manajemen dan Bisnis. 10(2): 201-222
- Purwana, D., Siti J., dan I Ketut R. 2017. **Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap Pengembangan Usaha pada Usaha Kecil dan Menengah di Perkampungan Industri Kecil Pulogadung Jakarta Timur**. Econosains. 15(1): 71-86

- Puspitasari, N., Rani R., dan Gilang Y. 2013. **Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) dan Model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul, Yogyakarta).** TI Undip. 8(3): 171-180.
- Rahmana, A., Yani I., dan Rienna O. 2012. **Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan.** Teknik Industri. 13(1): 14-21
- Rahmawati. 2014. **Aktivitas Promosi dalam Menarik Wisatawan ke Taman Budaya Sendawar pada Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda, dan Olahraga Kabupaten Kutai Barat.** Ilmu Komunikasi. 2(4): 129-139
- Rakesh, Srinath B., and Naveen R. 2016. **A Conceptual Study of Service Marketing: Competitive Edge of 7P's Over 4P's In Indian Market.** International Journal of Application or Innovation in Engineering Management. 5(6): 36-40
- Rangkuti, F. 2009. **Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus *Integrated Marketing Communication*.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ratih, N., Beta S., dan Nurachmad S. 2013. **Perancangan Wisata Edukasi Lingkungan Hidup di Batu dengan Penerapan Material Alami.** Arsitektur. 1(1): 1-12
- Retnoningsih, F., Iga O., dan Nyoman P. 2016. **Pemilihan Prioritas Strategi Pemasaran Coklat Olahan Berdasarkan Metode *Analytical Hierarchy Process* (Studi Kasus di Perusahaan Magic Chocolate, Kabupaten Gianyar, Provinsi Bali).** Agribisnis dan Agrowisata. 5(1): 1-9
- Ribek P.K. 2016. **Formulasi Strategi Bersaing dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pemasaran pada *Gallery Yansugem Art and Design*.** Bakti Saraswati. 5(1): 29-34

- Riyono dan Gigih E. 2016. **Pengaruh Kualitas Produk, Harga, Promosi, dan *Brand Image* terhadap Keputusan Pembelian Produk AQUA di Kota Pati.** STIE Semarang. 8(2): 92-121
- Rosita, R. 2017. **Upaya Dinas Pariwisata, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Sumenep dalam Meningkatkan Pelayanan Publik terhadap wisatawan (Studi Kasus: Pulau Gili Labak, Kabupaten Sumenep Madura).** Kebijakan dan Manajemen Publik. 5(3): 1-8
- Rufaidah, P. 2013. **Manajemen Strategik: Analisis, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Edisi 1.** Humaniora Utama Press. Tangerang.
- Sardiarinto., Sa'diyah N., dan Anik A. 2015. **Rancang Bangun Sistem Reservasi Hotel Menggunakan Metode Waterfall (Studi Kasus: Hotel Bizz Yogyakarta).** Bianglala Informatika. 3(1): 50-57
- Sari, R. 2011. **Strategi Pengembangan Usaha Taman Wisata Alam (TWA) Telaga Warna Puncak-Bogor.** Skripsi. Institut Pertanian Bogor. Bogor
- Senjaya, H. 2014. **Pengaruh Bauran Pemasaran terhadap Keputusan Pembelian Masakan Jepang di Hayashi Teppan (Survei terhadap Konsumen Hayashi Teppan di *Food Court* BEC).** Graduate Unpar. 1(1): 199-210
- Setiyono, B., Sarwono, dan Hermawan. 2012. **Perencanaan Pengembangan Wisata Alam dan Pendidikan Lingkungan di Kawasan Hutan dengan Tujuan Khusus (KHDTK) Cikampek.** Wacana. 15(3): 62-69
- Shojaei, M., Nima S., and Mohammad A. 2010. ***Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory, Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models.*** Management Research. 1(1):759-771
- Sholihin, U. 2014. **Analisis Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Persaingan Usaha pada Perusahaan Kain dan Sarung Tenun Ikat Cap Sinar Barokah Kediri.** Cendekia. 12(3): 1-6

- Sugiarta, I., dan I Gst. Agung O.M., 2016. **Analisis Potensi Ekowisata dan Respon Masyarakat Desa Peninjoan Kecamatan Tembuku Kabupaten Bangli**. Destinasi Pariwisata. 4(2):109-113
- Sudana, I.P. 2013. **Strategi Pengembangan Desa Wisata Ekologis di Desa Belimbing, Kecamatan Pupuan Kabupaten Tabanan**. Analisis Pariwisata. 13(1): 11-31
- Suherly, H., Faisal A., Helmi A., and Alexandre D. 2016. **Marketing Performance as The Impact of Marketing Mix Strategy (7P) with Determination of Market Attraction and Company's Resources**. International Journal of Economics, Commerce and Management. 9(9):569-587
- Sulistiyana, R., Djamhur H., dan Devi F. 2015. **Pengaruh Fasilitas Wisata dan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen (Studi Pada Museum Satwa)**. Administrasi Bisnis. 25(1): 1-9
- Susanti, A. 2017. **Pemahaman Dosen dan Mahasiswa Fakultas Teknik terhadap Soft Skills**. Ed-Humanistics. 2(1): 154-161
- Susanty, A., Susatyo N., dan Adyan. 2015. **Optimasi Pengembangan Kawasan Wisata di Semarang dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process, Analisis SWOT, dan Multi-Attribute Utility Theory**. Teknik Industri. 10(2): 77-84
- Tim Kominfo Kabupaten Kediri. 2015. **Bisnis Kebun Bibit Alam Tani Berawal dari Tukang Stek Tanaman Keliling**. Dilihat pada 28 September 2017. https://www.kedirikab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2063:bisnis-kebun-bibit-alam-tani&catid=24:pertanian-peternakan-perikanan&Itemid=915
- Tim Kominfo Kabupaten Kediri. 2016. **Wisata Edukasi Buah Lokal Unggul di Kebun Bibit Alam Tani Plemahan**. Dilihat 13 Maret 2018. https://kedirikab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2478:wisata-edukasi-buah-lokal-unggul-

[di-kebun-bibit-alam-tani-plemahan&catid=24:pertanian-peternakan-a-perikanan&Itemid=915.](#)

- Tzeng, G. 2011. ***Multiple Attribute Decision Making***. CRC Press. New York
- Velasquez, M and Patrick H. 2013. ***An Analysis of Multi-Criteria Decision Making Methods***. *Operation Research*. 10(2):56-66
- Wang, Z., Shaonan Z., and Jianchao K. 2010. ***A Dynamic MAUT Decision Model for R&D Project Selection***. IEEE publisher. China
- Wibowo, S., Yosi H., dan Ade R. 2017. ***Strategi Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan***. *Riset dan Akutansi Keuangan Indonesia*. 2(2): 143-150
- Wicaksono, Y. 2016. ***Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Meningkatkan Semangat Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi di SKM Unit V PT. Gudang Garam, Tbk Kediri)***. *Bisnis dan Manajemen*. 3(1): 31-39
- Winarto. 2016 ***Pengembangan Model Wisata Pendidikan Berbasis Kearifan Lokal dengan Pendekatan Saintifik di Brebes Selatan sebagai Alternatif Model Belajar Siswa Sekolah Dasar***. *Dialektika Jurusan PGSD*. 6 (2): 32-47
- Yasanallah, P., and Bidram V. 2012. ***Studying the Status of Marketing Mix (7P) in Consumer Cooperatibes at Ilam Province from Members' Perspectives***. *American Journal of Industrial and Bussiness Management*. 2: 194-199
- Yulianti, D. 2014. ***Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Pencapaian Tujuan Perusahaan***. *Sosiologi*. 16(2): 103-114
- Yunus, E. 2016. ***Manajemen Strategi***. CV. Andi Offset. Yogyakarta
- Zulkarnaen, H., dan Sutopo. 2013. ***Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo)***. *Management*. 2(3): 1-13